WAMPOUM
et lettres patentes

étude exploratoire de
l'entrepreneuriat autochtone

L'Institut de recherches politiques
The Institute for Research on Public Policy

Un organisme de recherche national et indépendant
A national, independent, research organization

Créé en 1972, l'Institut de recherches politiques est un organisme national dont l'indépendance et l'autonomie sont assurées grâce à des revenus provenant d'un fonds de dotation auquel souscrivent les gouvernements fédéral et provinciaux ainsi que le secteur privé. L'institut obtient en outre des subventions et des contrats des gouvernements, des compagnies et des fondations afin de réaliser certains projets de recherche.

La raison d'être de l'institut est triple:

- Servir de catalyseur au sein de la collectivité nationale en favorisant un débat public éclairé sur les principales questions d'intérêt général.
- Stimuler la participation de tous les éléments de la collectivité nationale à l'élaboration de la politique d'État.
- Trouver des solutions réalisables aux importants problèmes d'ordre politique afin de contribuer à l'élaboration d'une saine politique d'État.

Un conseil d'administration, chargé de la décision, et une commission de direction, responsable d'éclairer le conseil sur l'orientation de la recherche, assurent la direction de l'institut. L'administration courante des politiques, des programmes et du personnel relève du président.

L'institut fonctionne de manière décentralisée et retient les services de chercheurs en divers points du Canada, s'assurant ainsi que toutes les régions contribuent aux recherches.

L'institut cherche à favoriser, dans la mesure du possible, la compréhension et la discussion publiques des questions d'envergure nationale, controversées ou non. Il publie les conclusions de ses recherches avec clarté et impartialité. Les recommandations ou les conclusions énoncées dans les publications de l'institut sont strictement celles de l'auteur et n'engagent aucunement le conseil d'administration, la commission de direction ou les bailleurs de fonds.

Le président assume la responsabilité ultime de publier un manuscrit au nom de l'institut. Il jouit à cette fin des conseils du personnel de l'institut et de critiques de l'extérieur quant à l'exactitude et l'objectivité du texte. Ne sont publiés que les textes qui traitent de façon compétente d'un sujet digne de la réflexion du public.

Les publications de l'institut paraissent dans la langue de l'auteur et sont accompagnées d'un abrégé dans les langues officielles du Canada.

Wampoum et lettres patentes

Harold BHERER
Sylvie GAGNON
Jacinte ROBERGE

Wampoum et lettres patentes

étude exploratoire de l'entrepreneuriat autochtone

L'INSTITUT DE RECHERCHES POLITIQUES
LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL
Québec, 1989

89-05471/

Couverture : Joanne Ouellet

©L'Institut de recherches politiques 1989
Tous droits réservés. Imprimé au Canada.
Dépôt légal (Québec et Ottawa), 1er trimestre 1989
ISBN 2-7637-7177-7

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos XV

Foreword XVII

Abrégé XIX

Summary XXI

Remerciements XXIII

Introduction 1

LES FONDEMENTS 7

I. *Les contraintes institutionnelles de l'indianité canadienne* 9

La Loi sur les Indiens 12

Les aspects économiques 15

Les terres et les biens fonciers 15

Les biens personnels 16

La fiscalité 18

Les exemptions de taxes 18

L'impôt sur le revenu : l'interprétation de Revenu Canada 19

La portée des lois provinciales 20

La doctrine de l'enclave 21

La structure juridique des entreprises 22

Complexité et tutelle 22

Tentatives de révision : bilan provisoire 23

Le ministère des Affaires indiennes et du Nord 25
L'évolution de la stratégie d'intervention 25
L'ampleur des dépenses fédérales 26
L'aide à l'entreprise 31
Le conseil de bande 33
Origine, description et fonctions 33
Le conseil de bande en tant qu'entrepreneur collectif et développeur 34
Conclusion 37

II. *Aléas et limites d'une enquête* 41
L'objet de la recherche 42
Problématique et définitions 46
Les notions fondamentales 47
Les définitions de la littérature spécialisée 47
Considérations générales et définition de l'objet de la recherche 54
Aspects méthodologiques 64
Pertinence, contexte et principales étapes de l'étude 64
Revue et analyse systématique de la littérature et de la documentation pertinentes à l'entreprise autochtone au Canada 65
Sélection et accord des populations cibles 65
Étude intensive, analyse et interprétation 66
Méthodologie 66
Perspective générale 66
Collecte des données et structuration préliminaire 68
Mise en perspective et analyse hypothético-déductive 69
Analyse et interprétation 72
Organisation et déroulement de l'enquête 74
Validation et limites 78

LES TERRAINS 83

III. *Wendake, capitale de la nation huronne-wendat* 87
Historique 87
Population 89
Territoire 90

Ressources 92
Le conseil de bande : organisation et enjeux 94
Les entreprises 95
Nombre 95
Taille 96
Propriété 96
Nature des activités 96
Chiffre d'affaires 99
Marché 100
Wendake en bref 101
IV. ***Mashteuiatsh*** 103
Situation géographique 103
Historique 107
Population 109
Démographie 109
Éducation et emploi 112
Santé 114
Structure culturelle 115
L'entreprise à Mashteuiatsh 119
Mashteuiatsh en bref 121
V. ***Mingan*** 123
Situation géographique 123
Ressources naturelles 124
Historique 124
Population 127
Démographie 127
Structure de l'emploi 128
Santé et services sociaux 133
Éducation 134
Structure économique 136
Le conseil de bande 136
Importance du territoire 137
Les entreprises 137
Mingan en bref 140
Lieux de recherche et lieux d'entreprise 143

LES ENTREPRENEURS ET LES ENTREPRISES 149

VI. ***L'Amérindien sur le sentier de l'entreprise*** 151

Mobiles de démarrage 152

Événements déclencheurs 154

Accidents de parcours 154

Évolution de la carrière 155

Retraite 156

Amour du métier 156

Engagement personnel 157

Éléments de contexte 157

Environnement familial 158

Environnement social et culturel 160

Facteurs institutionnels 162

Formation 164

Pondération des mobiles et conditions de démarrage des entreprises autochtones 165

Secteur artisanal 166

Commerces et services 168

Secteur manufacturier 172

Caractéristiques de l'entrepreneur 175

Fonctionnement des entreprises 180

Profil familial 180

Profil PME 181

Profil communautaire 183

Parallélisme des trois profils 184

L'entreprise et son environnement immédiat 186

Itinéraire culturel de l'entrepreneur autochtone 188

VII. ***L'Amérindien sur le sentier de la gestion*** 197

Pratiques managérielles et fonctions de gestion 199

La fonction production 199

La fonction personnel 201

La fonction finance 204

La fonction marketing 207

Le rapport avec l'environnement 209

Facteurs de succès et d'échec 211

Perspectives théoriques et idéologiques 211

La vision des entrepreneurs 217

Appréciation des facteurs 219

Conclusion 224

VIII. *Perspectives nordiques* 227
Kuujjuaq : une vision sommaire 230
La Convention de la Baie James et du Nord québécois 232
Entreprises et entrepreneurs à Kuujjuaq 234
Conclusion 237

Quelques réflexions 241

En guise de postface 257

Annexe 259

Bibliographie 263

Liste des tableaux 275

Liste des figures 277

La grande originalité des Indiens pour suppléer à l'absence de méthode d'écriture est le wampum.

Le wampum *est donc composé d'une variété de coquillages fluviaux ou littoraux, particulièrement nombreux sur la côte atlantique, du cap Cod ou cap Hatteras, surtout sur les rivages de Long Island.*

Les usages du wampum *sont nombreux. Monnaie des Indiens, il sert au troc, même pour obtenir de l'argent européen* [...] *La majorité des tribus indiennes l'utilisent pour confectionner des titres de propriété, des contrats pour la paix, comme archives pour conserver les dates des grands événements, comme arme de noblesse, voir même pour racheter un meurtre en dédommageant ainsi les parents de la victime.*

Malgré la signification officielle de ces colliers, comment résister à la tentation de les utiliser comme parures ? Les chefs, et surtout les femmes, n'y manquent point et ce sont de véritables créations artistiques qui ornent leur tête, leur cou et leur poitrine.

R. Douville et J.-D. Casanova,
La vie quotidienne des Indiens du Canada à l'époque de la colonisation française,
Paris, Hachette, 1967, pp. 44-47.

AVANT-PROPOS

Le Canada a connu au cours des 20 dernières années une revitalisation du dynamisme de ses entrepreneurs et de ses entreprises, en particulier des petites et moyennes entreprises. Dans certains coins du pays, au Québec par exemple, on a assisté à une véritable renaissance de l'esprit entrepreneurial conjugué à une revalorisation du rôle social joué par les gens d'affaires. Un nouveau climat social et économique favorable à l'entrepreneuriat a entraîné la création de nouvelles entreprises, une meilleure performance des PME existantes et la modernisation des philosophies de gestion.

On a vite constaté que l'entrepreneuriat était profondément influencé non seulement par les conditions environnantes, mais aussi et surtout par la culture dominante, et qu'il était avant tout une affaire d'individus. Plusieurs études ont démontré ce phénomène, et le Canada avec ses différences ethniques et ses disparités régionales a été un terrain particulièrement fertile à ce genre d'exploration.

Cependant, à ce jour, très peu de recherches ont abordé cette problématique en milieu autochtone. Compte tenu du désir grandissant des peuples autochtones du Canada de prendre leur destinée en main, il devenait nécessaire de mieux connaître ce qui pouvait se passer dans certaines réserves du point de vue économique et surtout de l'entrepreneuriat local. C'est précisément ce que cette étude tente

de faire en mettant en évidence les éléments distinctifs de la dynamique entrepreneuriale autochtone dans quelques réserves du Québec. À partir d'une présentation fort pertinente de l'environnement socio-économique et culturel des terrains choisis, tout en prenant en considération les nombreuses contraintes institutionnelles de l'indianité canadienne, on y fait ressortir les caractéristiques et les profils des entrepreneurs et entreprises autochtones. On y décèle rapidement les enjeux du processus de création des entreprises en milieu autochtone.

La lecture de *Wampoum et lettres patentes* nous démontre encore une fois que l'entrepreneuriat est un processus fortement lié à la culture locale et que toute tentative pour le favoriser devra procéder selon une démarche qui tient compte des principaux intéressés et des particularités du milieu. Par ailleurs, cette étude confirme l'existence de problèmes auxquels la plupart des PME font face, peu importe leur situation ; dans le contexte autochtone, cependant, certaines solutions proposées ailleurs peuvent être inadéquates et même dommageables à long terme.

Dans l'ensemble, on constate que cette recherche, bien menée et rigoureuse, arrive à temps et s'inscrit parfaitement dans la lignée des nombreuses études effectuées par l'Institut de recherches politiques sur les tendances autonomistes des peuples autochtones du Canada. Nous sommes convaincus qu'elle sera utile non seulement aux responsables de la formulation des politiques gouvernementales, mais aussi aux entrepreneurs autochtones eux-mêmes et à ceux qui veulent les aider et les soutenir.

Qu'il nous soit permis enfin de remercier la Fondation canadienne Donner pour avoir contribué financièrement à la réalisation de cette étude.

Le président de l'Institut de recherches politiques,
Rod Dobell

Décembre 1988

FOREWORD

Over the last 20 years Canada has experienced a regeneration of the dynamism of its entrepreneurs and its businesses, especially small and medium-sized businesses. In certain parts of the country, such as Québec, we have witnessed a genuine rebirth of the entrepreneurial spirit together with a reassertion of the value of the social role played by business people. A new social and economic climate favourable to enterprise has brought about the creation of new businesses, a better performance of existing small and medium-sized businesses and the modernization of management philosophies.

It quickly became evident that enterprise was deeply influenced not only by surrounding conditions, but also, and most importantly, by the dominant culture, and that it was above all a matter of individuals. A number of studies have demonstrated this phenomenon, and Canada, with its ethnic differences and its regional disparities, has been a particularly fertile terrain for this type of investigation.

Nevertheless, up until now very little research as touched on this question in the native context. In view of the growing desire of the native peoples of Canada to take control of their destiny, it became necessary to know more about what could happen on certain reservations as concerns the economy and especially local enterprise. That is exactly what

this study attempts to accomplish by underscoring the distinctive elements of native business dynamics on several Québec reservations. On the basis of an extremely pertinent introduction to the socio-economic and cultural environment of the chosen terrains, while taking into account the numerous institutional constraints experienced by Canadian Indians, the study brings out the characteristics and the profiles of native entrepreneurs and businesses, rapidly revealing what is at stake in the process of creating businesses in the native milieu.

Wampoum et lettres patentes shows us once again that entrepreneurship is a process that is closely related to local culture and that any effort to promote it will have to follow a procedure that takes into account those who are most concerned as well as the distinctive characteristics of the milieu. Furthermore, this study confirms the existence of problems faced by the majority of small and medium-sized businesses, whatever their situation ; in the context of native peoples, however, certain solutions suggested elsewhere can turn out to be inadequate and even harmful in the long run.

On the whole it is seen that this rigorous and well-conducted investigation is timely and fits perfectly within the framework of the numerous studies carried out by the Institute for Research on Public Policy concerning separatist tendancies of the native peoples of Canada. We are convinced that it will be useful not only to those responsible for formulating government policies, but also to native entrepreneurs themselves and to those who want to help and support them.

Finally, we would like to thank the Donner Canadian Foundation for having contributed financially to the carrying out of this study.

Rod Dobell
President of the Institute for Research on Public Policy

December, 1988

ABRÉGÉ

Dans cette étude, les auteurs ont procédé selon la démarche empirique de l'analyse stratégique pour rendre compte du contexte et de la problématique de l'entrepreneuriat autochtone au Canada. La recherche fait ressortir les particularités du processus de création et de gestion des entreprises en milieu autochtone. On constate encore une fois que la culture et la dynamique locales ont une forte influence sur les motivations, visions et pratiques des entrepreneurs.

En faisant le point sur la situation socio-économique des entrepreneurs autochtones, ce document nous montre de nouvelles pistes de recherche et nous indique certaines dimensions dont il faut tenir compte dans toute initiative visant à améliorer le sort d'une catégorie importante d'acteurs dans le développement du Canada.

SUMMARY

In this study the authors followed an empirical procedure of strategical analysis in order to report on the context and the problematics of native entrepreneurship in Canada. The investigation brings out the distinctive features of the process of creating and managing businesses in the native milieu. Once again it is seen that local culture and dynamics have a strong influence on the motivation, vision and practices of the entrepreneurs.

Reviewing the socio-economic situation of native entrepreneurs, this document points out new paths for research and indicates certain dimensions that must be taken into consideration in any initiative aimed at improving the lot of an important category of participants in the development of Canada.

REMERCIEMENTS

Cette étude n'aurait pu être menée à bien sans la diligence et la collaboration d'un grand nombre de personnes. Il convient d'abord d'exprimer notre reconnaissance à l'endroit de la Fondation canadienne Donner qui a financé cette recherche et à l'Institut de recherches politiques du Canada qui lui a apporté son appui et son soutien. Le SAGMAI et le Fonds d'études nordiques du MAINC ont aussi contribué au financement de la recherche et nous les remercions également.

Notre gratitude la plus chaleureuse s'adresse toutefois aux autochtones eux-mêmes, entrepreneurs, responsables, membres des familles et communautés, qui nous ont accueillis avec ouverture d'esprit et ont répondu avec patience à nos questions. La méthode même de cette recherche exigeait une qualité d'échange et de communication qu'ils n'ont pas hésité à fournir, en dépit de leurs occupations et de leurs soucis quotidiens. Puisse le résultat atteint contribuer à les soutenir dans leur démarche et faire mieux connaître les efforts qu'ils continuent à déployer pour le progrès économique, social et politique de leurs peuples.

Les agents de recherche ont contribué largement à la qualité et à l'intérêt de cette étude. Le caractère original de ce projet exigeait autant de créativité que de rigueur, autant de patientes réflexions que de diligence. À différentes

étapes, Jean-Paul Ouellet, Marie Drolet, Bernard Rousseau, Gary Umbrich, Claire Bibaud et Anne-Marie Day ont participé à l'avancement des travaux ainsi qu'à l'analyse et à la réflexion.

À l'Université Laval, les professeurs Gérald d'Amboise, Yvon Gasse et Jean-Jacques Simard ont également concouru à l'amorce ou à l'organisation de cette enquête, tout comme le professeur Jacques Kurtness de l'Université du Québec à Chicoutimi et le professeur Pierre-Éric Tixier de l'Université de Paris. De même, le Comité consultatif du programme de recherche en PME de l'Institut de recherches politiques du Canada a apporté son soutien moral et ses conseils judicieux. Au MAINC encore, les agents responsables des dossiers pour les terrains étudiés ont collaboré dans une grande mesure à notre projet. Monique Meilleur a participé activement à l'administration et elle a assuré, avec Nicole Lachance et Micheline Tremblay-Giroux, la dactylographie et la présentation du manuscrit.

À toutes ces personnes, les auteurs expriment leur chaleureuse reconnaissance.

INTRODUCTION

Le XX^e siècle a d'abord connu l'apogée des empires coloniaux et le zénith de l'État comme organe moteur de la société. Pourtant, ce sont précisément ces deux phénomènes que la dernière partie du siècle remet en question, avec la décolonisation et la vigueur nouvelle — idéologique, financière et politique — de l'entreprise.

En effet, moins qu'à de nouveaux États autochtones, c'est à des entreprises multiformes — du monopole à la PME — que les divers États des anciennes puissances coloniales ont cédé leur place. Le phénomène a pris naissance dans le Tiers-Monde, mais il s'est étendu jusqu'au sein même des pays développés avec la crise de l'État-protecteur et sa remise en question au nom de la liberté, de la compétence et de la nécessité de l'entrepreneur et de l'entreprise pour résoudre les problèmes sociaux. Crainte ou enviée, parfois vilipendée mais aussi encensée, l'entreprise sous toutes ses formes, de la multinationale à l'aventure individuelle, est ainsi devenue l'institution centrale de notre société.

Fin des empires coloniaux et montée de l'entreprise, cette image de fin de siècle correspond-elle aussi à la réalité des peuples autochtones du Canada, Amérindiens et Inuit ? D'emblée, on serait porté à répondre par la négative, surtout à cause de l'échec récent des discussions constitutionnelles, où les premiers ministres canadiens ne se sont

pas mis d'accord pour enchâsser les droits des peuples autochtones dans la Constitution du Canada. Cet échec est encore amplifié par le mode de contact entre les entreprises d'une part et les peuples autochtones d'autre part, contact trop souvent destructeur des cultures, des modes de vie et de la nature elle-même, depuis le commerce des fourrures jusqu'à l'exploitation forestière, pétrolière et hydroélectrique. L'entreprise telle que nous la connaissons, avec ses impératifs de rentabilité, n'a-t-elle pas toujours été foncièrement étrangère à la culture autochtone ?

Pourtant, en dépit de ces problèmes réels et difficiles, des réalisations importantes ont été accomplies par les autochtones. Par leurs propres moyens et par leur sens de l'organisation et du consensus, les autochtones posent ainsi les jalons d'une plus grande émancipation ; ils ont déjà commencé à se donner les outils de leur liberté et de leur développement autonome.

Cet ouvrage a pour but de rendre compte d'une partie de ces efforts. Il traite de l'entreprise autochtone, particulièrement de la ressource la plus essentielle, la force motrice de cette entreprise : l'entrepreneur lui-même. Quelles sont les motivations qui poussent l'Amérindien, individu, famille ou collectivité, à lancer une entreprise et quels types d'organisation, d'accommodements et de compromis seront nécessaires au succès de l'aventure ?

Dans l'état actuel de nos connaissances, on ne pouvait espérer éclairer cette question que d'une manière modeste et exploratoire. Trois terrains ont donc été retenus pour cette étude, avec un quatrième nettement différent des autres et qui devait servir de référence ; ce sont, dans l'ordre, Wendake (village huron, à Lorette, près de Québec), Mashteuiatsh (Pointe-Bleue, à Lac-Saint-Jean-Ouest), Mingan, sur la Basse-Côte-Nord, et, en territoire inuit, Kuujjuaq. Le lecteur aura reconnu que ces quatre communautés se situent sur un continuum géographique dont les extrêmes sont Wendake, à proximité d'un bassin urbain important, et Kuujjuaq, centre nordique éloigné et inaccessible par route ou par rail. Mashteuiatsh et Mingan présentent des situations intermédiaires, la première établie dans une région périphérique, mais dotée d'excellentes infrastructures et facilement accessible, alors que Mingan n'a été rejoint par route que tout récemment.

Dans ces milieux, nous sommes partis à la chasse aux entreprises et aux entrepreneurs. Avec l'approbation, l'aide et souvent l'aimable complicité des individus et collectivités, nous avons recensé, analysé, ausculté. Nos questions ont été directes et franches les réponses. Nous sommes redevables aux autochtones de l'ouverture avec laquelle ils ont accueilli cette recherche et n'en souhaitons que plus ardemment qu'elle leur soit utile. Nous avons aussi tiré profit des études antérieures et du patient travail accompli par tant d'anthropologues et de sociologues québécois, réalisé dans des conditions souvent difficiles, à l'époque où l'autochtone ne parlait guère, lassé de la faible portée de son discours. Ces travaux de pionniers et l'apport récent de certains spécialistes du droit et des questions économiques, colligé dans les études des commissions ou comités d'enquête, ont été pour nous une source d'information et de réflexion inestimable.

On ne saurait en effet comprendre l'importance de l'entreprise en milieu autochtone — ou son aberration — sans tenir compte des aspects juridiques du développement économique dans les réserves indiennes ; de même, les stratégies d'intervention et la mission même du ministère des Affaires indiennes et du Nord constituent des éléments déterminants. Le chapitre I sera consacré à cette toile de fond de l'« indianité[1] » canadienne et à son incidence sur l'économie et l'entreprise. Ces premiers éléments permettront, au cours d'un deuxième chapitre, de mieux apprécier la teneur de notre sujet, les méthodes utilisées pour en traiter et les limites de notre étude.

La deuxième partie de l'ouvrage sera consacrée à la présentation des terrains au moment de l'enquête, sous forme de monographies brèves et dont la trame sera orientée en fonction de l'entrepreneuriat autochtone. Wendake, Mashteuiatsh et Mingan sont ainsi présentés aux chapitres III, IV et V, suivis d'une conclusion sur les éléments de comparabilité entre ces trois communautés.

---

[1] Le terme « indianité » ne figure pas au dictionnaire, mais il est fort commode et d'usage de plus en plus courant. Il est le pendant direct de « francité » qui, lui, y figure. Dans la suite du texte, « indianité » sera donc employé sans guillemets.

La troisième partie de l'ouvrage présente les données de façon transversale et propose des voies d'analyse. Le chapitre VI décrit d'abord des entrepreneurs autochtones et des mobiles de démarrage, les expériences des entrepreneurs, les obstacles rencontrés et les solutions adoptées par nos répondants eux-mêmes. En conclusion, ce chapitre propose une interprétation de ces résultats selon le modèle d'acculturation des autochtones mis au point par le professeur Jacques Kurtness. Le chapitre VII s'intéresse ensuite à l'entrepreneur amérindien comme gestionnaire et présente un compte rendu de la manière dont s'exercent les fonctions classiques dans l'entreprise autochtone : finance, marketing, comptabilité, etc. Là encore, des pistes d'interprétation sont proposées pour faire mieux comprendre la priorité accordée à certaines fonctions par rapport aux autres. Le chapitre VIII met fin à cette troisième partie en comparant les observations d'ensemble au modèle de Kuujjuaq, de manière à illustrer les éléments contextuels de l'étude. Les conclusions sont ensuite présentées sous forme de questions nées des observations et qui suggèrent certaines recommandations à l'endroit des entrepreneurs autochtones, des conseils de bande et de l'ensemble des Canadiens.

Bien que logique, cette structure de présentation comporte des limites évidentes : l'intérêt de notre sujet risque en effet d'attirer à cet ouvrage des lecteurs d'horizons très divers. Le chercheur préoccupé par les questions méthodologiques ne s'étonnera sans doute pas de l'ampleur de leur traitement au chapitre II : à la limite, il en souhaitera davantage, alors que le responsable autochtone, plus tourné vers les résultats et les questions pratiques, considérera plutôt de tels développements comme lourds et inopportuns. En revanche, il s'entendra sans doute avec le juriste pour reconnaître qu'un tel sujet ne pouvait être défini et dégagé dans toute sa signification sans une présentation préalable du cadre institutionnel et juridique, tant celui-ci paraît peser sur les destinées de l'entreprise autochtone. Le spécialiste de la PME pourra à son tour être agacé par la longueur de tels développements et par l'attention accordée aux monographies, si ces éléments de contexte lui semblent retarder le traitement du véritable sujet de cette étude, celui de l'entreprise autochtone.

La structure retenue nous est néanmoins apparue comme la plus susceptible de rendre justice à la complexité du sujet et de la réalité autochtone elle-même. Pour chacun des thèmes abordés, le degré d'approfondissement tient compte à la fois, en autant que faire se peut, des attentes des lecteurs d'horizons si variés et de son importance dans le cadre général de l'étude. De plus, les chapitres ont été rédigés de manière que le lecteur impatient puisse aller directement aux thèmes qui suscitent davantage son intérêt et la table des matières a été détaillée de façon à servir, à cet égard, de guide de lecture.

LES FONDEMENTS

CHAPITRE I

LES CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES DE L'INDIANITÉ CANADIENNE

Deux phénomènes assez peu reliés ont contribué à mettre en lumière, au cours des dernières années, les contraintes institutionnelles et juridiques qui entravent le développement des communautés autochtones du Canada. Le premier tient à l'intervention plus marquée des autochtones eux-mêmes, dont les voix plus unies, plus harmonisées, ont pu mieux faire entendre ce qu'il est convenu d'appeler des « revendications ». Ce terme donne parfois à penser que les premières nations réclament des privilèges refusés aux autres Canadiens.

Le second phénomène est venu illustrer le caractère abusif de cette façon de voir les choses. Dans la foulée de la réforme constitutionnelle et de la discussion entourant les droits territoriaux des autochtones, un certain nombre de comités, de commissions d'enquête ou d'examen ont vu le jour, dont l'effet cumulatif contribue à éclairer différemment ces délicates questions. Ces études montrent que les revendications autochtones visent plutôt à procurer aux ressortissants des premières nations une situation comparable à celle dont jouissent déjà les autres Canadiens. Sur le plan économique, en particulier, les multiples programmes de subvention et même le traitement fiscal préférentiel ne

parviendraient pas à corriger la situation défavorable imposée aux entrepreneurs autochtones dans le cadre institutionnel actuel[1].

De telles conclusions montrent à quel point il est important, pour l'étude de l'entrepreneuriat autochtone, de dégager une image nette et systématique des principaux effets du cadre institutionnel. À l'instar des études antérieures, ces commissions et comités plus récents n'ont livré, à cet égard, que des visions partielles[2]. Différents éléments ont ainsi été mis en lumière et approfondis, mais dans la perspective propre à chacune de ces études, souvent éloignée de celle de l'entrepreneuriat, de sorte qu'aucune ne fournit de présentation globale et systématique ni ne pose le développement de l'entreprise autochtone comme question centrale[3].

Dès l'amorce de cette enquête, une présentation globale et systématique de ces éléments est donc apparue nécessaire non seulement pour étudier les facteurs d'émergence et de succès de l'entreprise autochtone mais aussi pour poser le problème dans toute sa complexité. L'objectif de ce premier chapitre est de répondre à cet impératif en établissant un tableau suffisamment complet des effets du cadre institutionnel canadien sur le développement de l'entreprise autochtone.

---

[1] *L'autonomie politique des Indiens au Canada*, rapport du comité spécial de la Chambre des communes (rapport Penner), 1983 ; *Meilleure exécution des programmes : Indiens et autochtones*, rapport du groupe d'étude au groupe de travail chargé de l'examen des programmes, ministère des Approvisionnements et Services (rapport Nielsen), Ottawa, 1985 ; *Réponse du gouvernement au rapport du comité spécial sur l'autonomie politique des Indiens*, ministère des Approvisionnements et Services, 1984 ; *Les aspects juridiques du développement économique dans les réserves indiennes*, programme des affaires indiennes et esquimaudes, Ottawa, MAINC, 1976 (étude de Douglas Sanders).

[2] R. Dominique et J.-G. Deschênes, *Cultures et sociétés autochtones du Québec*, bibliographie critique, Québec, IQRC, 1985.

[3] Même une étude plus récente et fort intéressante comme celle de Fred Wien, pourtant sensible aux dimensions historiques et culturelles, ne s'attarde guère au cadre juridique et institutionnel. De plus, la perspective est celle de l'emploi des autochtones, et non celle de l'entreprise. Fred Wien, *Rebuilding the Economic Base of Indian Communities : the Micmac in Nova Scotia*, Montréal, Institut de recherches politiques, 1986.

Si un tel tour d'horizon paraît indispensable pour mieux dégager la nature et la portée de notre sujet, il ne saurait pourtant se substituer à celui-ci, ni dans la collecte des données, ni pour leur analyse et les conclusions qui pourraient s'en dégager. Ce chapitre a donc été élaboré à partir de données secondaires tirées des diverses études déjà mentionnées. Il ne représente donc nullement une vérification de ces données ni même une analyse des conclusions adoptées ; notre équipe ne possédait évidemment pas les ressources nécessaires à une telle démarche. Notre travail a donc plutôt consisté à colliger, d'une étude à l'autre, les divers éléments qui se rapportent au poids des institutions sur le développement des entreprises, à les regrouper et, dans les cas où cela paraissait possible, à faire les synthèses nécessaires à une compréhension globale et systématique.

Dans le même ordre d'idée, il faut aussi souligner le caractère aléatoire et la coloration idéologique qui peuvent facilement marquer l'appréciation de ces questions complexes. Ces risques doivent être assumés tant apparaissent multiples et divergents les intérêts en cause, qui viennent ajouter aux ambiguïtés « de fond » (c'est-à-dire inhérentes à la condition autochtone) et qui ouvrent ainsi la porte à la multiplicité des interprétations. Il faudra donc lire avec beaucoup de prudence les conclusions de cette première démarche, hasardeuse et pourtant nécessaire, pour mieux saisir l'incidence du cadre institutionnel sur le développement de l'entreprise autochtone.

À cause du caractère fondamental de la Loi sur les Indiens par rapport à ces questions, l'analyse portera d'abord sur les incidences à caractère économique de cette loi et des réglementations qui s'y rattachent. Dans un deuxième temps, l'examen portera sur le type d'administration qui découle de cette loi : les stratégies d'intervention élaborées par le ministère des Affaires indiennes et du Nord d'une part et les rôles et fonctions à caractère économique dévolus aux conseils de bande d'autre part.

LA LOI SUR LES INDIENS[4]

C'est en vertu de l'Acte de l'Amérique du Nord britannique de 1867 que le Parlement canadien détient le pouvoir de créer des lois touchant « les Indiens et les terres qui leur sont réservées ». La Loi sur les Indiens, première loi homogène sur les peuples autochtones, adoptée en 1876, représente le cadre fondamental à partir duquel le gouvernement exerce ses pouvoirs envers les Indiens. Malgré les différents amendements dont elle a été l'objet, ses principales caractéristiques demeurent : elle contient une définition du statut, des droits légaux et des domaines de compétence dévolus aux Indiens et qui touchent l'administration, l'enseignement, les réserves, l'administration des bandes et la gestion des deniers des Indiens. Parce qu'elle englobe les dispositions de nombreux traités, la Loi sur les Indiens réglemente la vie de ceux-ci depuis la déclaration de naissance jusqu'à la lecture du testament et délimite les activités des communautés dans tous les secteurs.

Cette loi stipule également les devoirs et les responsabilités du ministère des Affaires indiennes et du Nord, auquel il incombe de veiller à toutes les questions touchant les Indiens, les Inuit et les deux territoires du Nord. Même si la Loi sur les Indiens n'inclut pas les Inuit dans sa définition des Indiens, la Cour suprême du Canada décidait en 1939 que les Inuit étaient des Indiens au sens de l'article 91(24) de l'Acte de l'Amérique du Nord britannique ; depuis cette décision, le pouvoir du gouvernement fédéral d'adopter des lois portant sur « les Indiens et les terres qui leur sont réservées » s'étend donc aux Inuit. De plus, la loi constitutionnelle de 1982 reconnaît quatre groupes distincts comme des Canadiens d'origine autochtone : les Indiens inscrits, les Indiens non inscrits, les Inuit et les métis ; cependant, pour l'essentiel, le Ministère se limite encore à coordonner les programmes destinés aux Indiens inscrits et aux Inuit tels que définis par la Loi sur les Indiens.

---

[4] Les informations contenues dans cette section sont en majeure partie tirées des sources suivantes : *Le MAINC, les autochtones, le Nord, tour d'horizon*, Ottawa, MAINC, 1982 ; rapport Penner, *op. cit.* ; rapport Nielsen, *op. cit.*

Cette loi définit comme « Indien inscrit » toute personne inscrite au registre des Indiens ou admise à l'être, et comme « Inuit » les premiers habitants du Nord canadien qui vivent généralement dans les Territoires du Nord-Ouest, dans le nord du Québec et au Labrador. Une révision récente (1985) de la loi, sur laquelle nous reviendrons, vise entre autres choses à corriger certaines injustices commises à l'égard des métis et des non-inscrits, injustices qui résultent d'une définition juridique trop étroite du statut d'Indien.

La Loi sur les Indiens a de plus instauré le système des « bandes » et des « conseils de bande » en remplacement des différentes formes de gouvernement des premières nations. Dès lors, le conseil de bande devient le seul organisme « gouvernemental » indien reconnu par la loi. Le conseil détient toutefois des pouvoirs « délégués », c'est-à-dire qu'il n'est pas considéré comme un gouvernement qui doit rendre des comptes à la population de la bande et qui tire d'elle sa légitimité, mais comme un prolongement administratif du ministère des Affaires indiennes et du Nord : le conseil de bande est un organisme collectif chargé de l'administration sur le plan local.

Les pouvoirs reconnus aux bandes et aux conseils de bande sont définis dans la Loi sur les Indiens et limités à ceux qui sont spécifiés dans la loi ; ces pouvoirs sont subordonnés aux lois et règlements fédéraux et assujettis à la discrétion du ministère des Affaires indiennes et du Nord, sans parler des « lois provinciales d'application générale » qui circonscrivent également les pouvoirs des conseils de bande.

Le caractère vétuste de la Loi sur les Indiens, ses restrictions et ses nombreuses omissions ont entraîné une multitude de problèmes d'ordre pratique ; les principales difficultés tiennent, selon l'opinion même du Ministère, au contrôle du Ministre ou du Conseil exécutif sur l'exercice de tous les pouvoirs, au régime foncier, au rôle de tuteur du Ministre sur les biens en fidéicommis, au peu de pouvoirs législatifs des bandes dans les domaines de l'évolution sociale et du développement économique et, finalement, au statut juridique des conseils de bande[5].

---

[5] Rapport Penner, *op. cit.*, p. 22.

Dans cette situation, les décisions et interprétations des tribunaux canadiens concluent que les bandes ne peuvent être propriétaires de terres, pas plus qu'elles ne peuvent poursuivre ou être poursuivies en justice ; le statut juridique des conseils de bande n'étant pas clairement établi, il est douteux qu'ils puissent légalement conclure des ententes avec d'autres entités juridiques. Par conséquent, tout ce qui entoure la question de la capacité juridique des bandes et des conseils est actuellement jugé isolément, selon la loi qui s'applique dans les circonstances (une bande est-elle une société ? une entité administrative ? un employeur ?). Ces incertitudes se répercutent évidemment sur toutes les transactions commerciales, ainsi que sur les litiges éventuels concernant tout contrat de service.

Une des façons de contourner ce problème serait que les membres d'une bande se constituent en société pour effectuer des affaires, être propriétaires de terres ou entreprendre d'autres activités au service de la bande. Cependant, cette solution présente d'autres difficultés : étant donné qu'une société n'est pas un « Indien » aux yeux de la loi, elle ne peut bénéficier de l'exemption d'impôt accordée aux Indiens. La constitution en société aurait également une portée beaucoup plus vaste : les terres de la société pourraient ne pas être considérées comme des « terres réservées aux Indiens » (en vertu de la loi constitutionnelle de 1867) et seraient par conséquent assujetties aux lois provinciales et non aux lois fédérales[6].

Cette brève présentation brosse à grands traits les caractéristiques statutaires de l'indianité canadienne, que nous allons à présent reprendre plus en détail, et dans la perspective de ses incidences sur l'entrepreneuriat autochtone. Nous traiterons d'abord des éléments afférents au droit de propriété, des biens meubles et immeubles (biens personnels et régime foncier), du régime de taxation et de l'incidence des lois provinciales. Cette partie finira par une présentation succincte des plus récentes tentatives de révision.

[6] Rapport Penner, *op. cit.*, pp. 18-22.

Les aspects économiques

Les terres et les biens fonciers

Le gouvernement fédéral a droit de juridiction sur l'utilisation des terres de réserve de même que sur les transactions qui se rapportent à leur location ou à leur vente. La compétence fédérale se prolonge jusqu'au moment où la terre est vendue et que les lettres patentes ont été émises au nom de l'acheteur.

Les terres de réserve ne sont donc pas juridiquement « propriété indienne », mais relèvent plutôt de diverses catégories assez enchevêtrées : « parcelles de terrains dont le titre juridique est attribué à Sa Majesté et qu'Elle a mises de côté à l'usage et au profit d'une bande », « terres cédées », « réserve ou partie d'une réserve, ou tout intérêt y afférant, dont le titre juridique demeure attribué à Sa Majesté et que la bande à l'usage et au profit de laquelle il avait été mis de côté a abandonné ou cédé », telles sont les diverses catégories de terres créées par la loi, sans autre précision quant à la notion de « mise de côté ». Les méandres de l'administration et de la disposition des « terres indiennes » paraissent donc assez inextricables.

Bref, les réserves sont des « enclaves extra-territoriales » sous la tutelle exclusive du gouvernement fédéral, mais pourtant sises à l'intérieur du territoire provincial[7]. Il est évident que ce « mode de propriété » occasionne beaucoup d'ambiguïtés et de démarches supplémentaires aux bandes et aux membres d'une bande qui voudraient acquérir certaines parties des réserves ou des terres cédées pour y aménager des entreprises, ne serait-ce que pour l'obtention des titres nécessaires.

Ainsi, si l'entreprise est à propriétaire unique et que ce propriétaire est un membre de la bande, l'entreprise pourra s'installer sur une parcelle de la réserve destinée à cette fin sans qu'il y ait cession, permis ou bail. Le même avantage prévaudra si tous les propriétaires associés d'une

[7] On sait que, dans la Constitution canadienne, les limites territoriales d'une province ne peuvent être changées sans son consentement.

entreprise sont tous membres inscrits de la bande. Par contre, si le propriétaire unique ou l'un des associés n'est pas membre de la bande, ou si l'entreprise elle-même devient une personne morale en obtenant une reconnaissance juridique, elle ne pourra s'installer dans la réserve à moins de prendre les dispositions nécessaires pour permettre aux non-Indiens d'occuper des terres à l'intérieur d'une réserve[8].

L'entrepreneur autochtone ne peut donc devenir propriétaire d'une parcelle de terrain dans la réserve pour y établir son entreprise. Par contre, s'il choisit un terrain limitrophe hors de la réserve, il perd les privilèges d'exemption d'impôt sur ses terres et biens stipulés à l'article 87(a) et se trouve assujetti à toutes les lois et réglementations provinciales.

Ce même entrepreneur peut cependant obtenir un certificat de possession délivré par le ministère des Affaires indiennes et du Nord, mais ce privilège lui sera nié s'il s'associe à un non-Indien ou s'il constitue son entreprise en société commerciale. Dans tous les cas, il ne peut céder cette parcelle qu'au Ministère : donc, pas d'hypothèque, pas de saisie, pas de vente. On imagine sans peine l'effet de telles stipulations sur la conduite des affaires, notamment sur les possibilités de croissance des entreprises. Ces limites émanent pourtant des fondements mêmes de la Loi sur les Indiens et ne touchent pas que les seuls biens fonciers.

Les biens personnels

La Loi sur les Indiens prévoit des cas spéciaux qui empêchent la saisie des biens personnels d'un Indien dans une réserve. Encore une fois, on se trouve en face de stipulations qui limitent la possibilité de transactions commerciales normales, comme le nantissement et autres formes de prêt ou de crédit sur garanties. Les paragraphes 89(1) et (2) de la loi méritent à cet égard une lecture attentive :

> Article 89(1)
>
> Sous réserve de la présente loi, les biens réels et personnels d'un Indien ou d'une bande situés sur une réserve ne peuvent pas faire l'objet d'un privilège, d'un nantissement, d'une

[8] Sanders, *op. cit.*, p. 20.

hypothèque, d'une opposition, d'une réquisition, d'une saisie ou d'une exécution en faveur ou à la demande d'une personne autre qu'un Indien.

Article 89(2)

Une personne qui vend à une bande ou à un membre d'une bande un bien meuble en vertu d'une entente selon laquelle le droit de propriété ou le droit de possession relatif demeure acquis en tout ou en partie au vendeur, peut exercer ses droits aux termes de l'entente, même si le bien meuble est situé sur une réserve.

Certaines saisies de biens d'un Indien situés dans une réserve sont donc permises en vertu de l'article 89, telle une saisie en exécution d'un jugement rendu pour un autre Indien. L'article 89 définit aussi la portée de l'exemption pour les Indiens, mais on n'y trouve aucune disposition explicite pour l'application de saisies, des discussions de biens et des exécutions permises ; dès lors, cette imprécision entraîne l'acceptation des dispositions provinciales, seules disponibles[9].

Ainsi, les biens personnels et immobilisations des Indiens (terrains et bâtiments) apparaissent comme non saisissables par un non-Indien ; par contre, les stocks et les équipements pourront l'être, à la condition, pour le requérant, de détenir un contrat très clair et d'être résolu à s'engager dans des procédures longues et coûteuses. On ne s'étonnera pas que, dans une telle situation, les établissements bancaires trouvent le risque trop élevé et hésitent à soutenir l'entreprise autochtone. Pour pallier cet inconvénient, le ministère des Affaires indiennes et du Nord doit intervenir et offrir aux entrepreneurs autochtones certains services financiers, que nous étudierons plus loin.

Avant d'aborder les stratégies du Ministère pour neutraliser les aspects de la Loi sur les Indiens qui paraissent négatifs pour le développement des entreprises, il importe de terminer notre tour d'horizon des incidences économiques de cette loi en abordant le fameux thème des exemptions fiscales et celui des tentatives de révision de la loi elle-même.

---

[9] Sanders, *op. cit.*, p. 11.

La fiscalité

Les exemptions de taxes

À une époque de fiscalité envahissante et de déficits gouvernementaux, l'exemption d'impôt dont jouissent les autochtones fait souvent rêver les autres Canadiens. Qu'en est-il au juste et quelle incidence cette situation a-t-elle sur le développement des entreprises ?

C'est l'article 87 qui fonde l'exemption fiscale dont bénéficient les autochtones. Sa lecture doit toutefois s'accompagner de celle de l'article 90, qui définit la notion de « biens indiens », et de l'article 83, qui ouvre aux conseils de bande un champ propre de pouvoir de taxation. L'effet combiné de ces deux articles est de limiter l'exemption fiscale aux seuls biens situés « sur une réserve » (article 90) et qui représentent l'intérêt d'un Indien ou d'une bande dans une réserve ou pour des terres cédées ou les biens personnels d'un Indien ou d'une bande situés dans une réserve. Il est de plus stipulé que nul Indien ou bande n'est sujet à une taxe concernant la propriété, l'occupation, la possession ou l'usage d'un tel bien, ni à aucune forme de taxation sur un tel bien. La loi interdit aussi de prélever des droits de succession sur de tels biens (article 87). Enfin, elle stipule que cette exemption de taxes ne s'étend pas aux pouvoirs de taxation propre octroyés au conseil de bande, dès lors que la bande « a atteint un haut degré d'avancement » (article 83)[10].

L'exemption de taxes prévue à l'article 87 n'a donc pas pour effet de libérer les ressortissants des premières nations de toute forme d'impôt. Les autochtones demeurent assujettis à diverses formes de taxation, tels les frais d'immatriculation d'un véhicule automobile ou du permis de conduire, ou encore les taxes de vente ou de consommation imposées à un producteur ou un fournisseur qui vend aux Indiens dans une réserve dès lors que cette taxe est comprise dans le prix de vente, ou encore les droits de permis conformes à la loi provinciale sur la taxe de vente, les droits d'un permis

[10] Pour le bénéfice du lecteur et par souci de ne pas alourdir le texte, nous présentons en annexe les articles 83, 87 et 90.

d'entreprise et les droits de douane sur la nourriture importée au Canada[11].

Il n'existe présentement aucun mode uniforme de prélèvement de la taxe de vente provinciale sur les biens vendus aux Indiens. Ainsi, les Indiens de la Saskatchewan et de la Nouvelle-Écosse sont exemptés de la taxe provinciale sur leurs achats. Ceux du Québec et de l'Ontario le sont seulement si les biens achetés sont livrés dans la réserve.

L'article 87 a donc une portée à la fois large et restreinte, ce qui est particulièrement vrai dans le cas de la taxe de vente et le deviendra davantage si le Canada se dote effectivement d'un système de taxe sur la valeur ajoutée, généralement incluse dans le prix de vente. En fait, le texte de la loi est moins généreux que la tradition, tant pour la taxe de vente que pour l'impôt sur le revenu des particuliers.

L'impôt sur le revenu : l'interprétation de Revenu Canada

Dans son interprétation des avantages fiscaux conférés aux ressortissants des premières nations par la Loi sur les Indiens, Revenu Canada a pour pratique d'accorder une exemption totale d'impôt sur le revenu que l'Indien gagne dans une réserve. Le domicile et le lieu de versement du revenu n'entrent pas en ligne de compte. Cette exemption s'applique également aux terres cédées. Simples en apparence, ces dispositions s'avèrent en pratique assez complexes, tant du point de vue du particulier que de celui des entreprises. Ainsi, un Indien qui travaille hors réserve pour un entrepreneur non indien sera assujetti à l'impôt comme tout autre citoyen. Si, par contre, il exerce son métier hors réserve pour une entreprise ou une société dont le siège social se trouve dans la réserve, il se verra exempté d'impôt.

De plus, l'entreprise incorporée ne pourra être considérée comme « indienne » au sens de la loi, même si tous ses actionnaires sont des Indiens inscrits. Elle constitue une personne morale et devra payer les impôts sur le revenu. Par contre, actionnaires et employés indiens de cette entreprise

[11] Sanders, *op. cit.*, p. 20.

seront exonérés d'impôt sur tout dividende, salaire ou ristourne perçus de la même entreprise, compte tenu des dispositions énoncées plus haut.

L'entreprise non incorporée sera exemptée d'impôt si son propriétaire est indien. Dans une société dite « mixte », les sociétaires indiens seront exonérés d'impôt, mais non les autres. Cependant, un cas récent de jurisprudence doit être signalé, puisqu'il pourrait ouvrir la voie à d'autres interprétations. En 1984, la Cour suprême a donné raison à une compagnie autochtone qui refusait de payer l'impôt : il était mentionné dans sa charte qu'elle avait pour but de venir en aide à la communauté en créant des emplois.

Quoi qu'il en soit, on voit à quel point, au-delà même de l'interprétation des textes, la pratique fiscale à l'endroit des autochtones demeure incertaine et confuse. Il faut noter que cette incertitude pèse aussi sur les conseils de bande eux-mêmes, que l'interprétation du ministère du Revenu exonère d'impôt par suite de la similitude des pouvoirs qu'ils exercent avec ceux des autres municipalités canadiennes[12]. Nous verrons plus loin que plusieurs d'entre eux exploitent maintenant des entreprises et sociétés commerciales, à titre d'« entrepreneurs communautaires ». Quelles seront les conditions fiscales faites à ces entreprises et attachées aux dividendes qu'elles pourraient verser au conseil de bande ?

Il faut également signaler, à l'égard de toutes ces dispositions, que le ministère québécois du Revenu semble avoir pour politique d'aligner son interprétation de la loi sur celle de Revenu Canada. Cette dernière considération pose la question de la portée des lois provinciales par rapport à la Loi sur les Indiens.

La portée des lois provinciales

Certains dirigeants autochtones affirment qu'aucune loi provinciale ne s'applique aux réserves. Par contre, les gouvernements fédéral et provinciaux soutiennent que

[12] Canada, ministère du Revenu national, Bulletin d'interprétation IT-62, 18 août 1972.

toutes les lois provinciales sont applicables aux réserves indiennes, à moins qu'elles n'entrent en contradiction avec la Loi sur les Indiens.

La doctrine de l'enclave

Pour leur part, les tribunaux semblent s'être appuyés sur trois éléments de doctrine pour déterminer l'applicabilité d'une loi provinciale aux réserves indiennes :

- Les provinces ne peuvent adopter des lois *à l'égard des* réserves indiennes. Par contre, les lois provinciales de portée générale peuvent s'appliquer à ces territoires. Cependant, elles ne doivent pas viser des réserves en particulier.
- Les provinces ne peuvent pas adopter de lois qui touchent les réserves indiennes *comme telles*. Il se peut que certaines lois provinciales d'ordre général influent sur la nature même des réserves indiennes. Ces lois ne sont pas applicables aux réserves.
- Les provinces n'ont pas le droit d'adopter des lois incompatibles avec la Loi sur les Indiens.

Ainsi, les tribunaux ne souscrivent pas à la doctrine de l'« enclave » ; ils ne rejettent pas l'application des lois provinciales aux réserves indiennes. Cette attitude s'inscrit dans une tradition plus large de conciliation des lois fédérales et provinciales de la part des tribunaux canadiens. Les juges hésitent généralement à invalider une loi, même si cette attitude peut changer par suite de l'influence de la Charte des droits et libertés. Enfin, il faut noter l'orientation pragmatique de nos tribunaux, qui cherchent des solutions pratiques aux problèmes et non seulement des solutions doctrinales. Les personnes morales fédérales, par exemple, ont généralement été reconnues comme assujetties aux lois provinciales à moins qu'on ne puisse démontrer que la mise en application de ces lois entraverait gravement leur fonctionnement : cela vaut pour les chemins de fer, les ports nationaux, les pipelines interprovinciaux, et aussi pour les réserves indiennes. Une loi provinciale particulière peut ainsi s'appliquer à une personne morale fédérale, et non à une autre[13]. Il s'ensuit que le Code civil et diverses lois

[13] Sanders, *op. cit.*, p. 13.

provinciales s'appliquent aux réserves indiennes et aux entreprises autochtones. Cette conclusion vaut particulièrement pour la structure juridique des entreprises.

La structure juridique des entreprises

La plupart des lois qui traitent de la structure d'entreprise sont provinciales. Les lois qui régissent les entreprises à propriétaire unique sont les lois habituelles sur les biens et les marchés, lesquelles sont en premier lieu de compétence provinciale. La plupart des provinces possèdent des statuts concernant les entreprises d'associés. Les gouvernements fédéral et provinciaux ont des lois qui régissent la constitution de coopératives et de compagnies. Bien qu'il n'en ait pas été formellement question devant les tribunaux, on peut donc tenir pour acquis que les lois provinciales concernant la structure d'une entreprise et les transactions commerciales habituelles valent pour les réserves, compte tenu de la Loi sur les Indiens[14].

Complexité et tutelle

Complexité et tutelle sont certainement les deux mots qui résument ce tour d'horizon de la situation juridique et réglementaire touchant les autochtones. Les avantages fiscaux et les soutiens d'ordre économique, dont nous parlerons plus loin, apparaissent dès lors comme exprimant eux-mêmes l'inéluctable tutelle, tout en représentant des efforts louables en vue d'en amenuiser le caractère négatif pour le développement des autochtones en général et celui des entreprises en particulier.

Les ambiguïtés d'ordre statutaire touchant des éléments aussi essentiels que le régime de propriété, les transactions commerciales, l'identité des personnes morales, par exemple, s'ajoutent aux risques inhérents à l'activité entrepreneuriale pour entraîner des répercussions évidentes sur le développement économique, et sur l'émergence et la croissance des entreprises. Il n'est donc pas étonnant d'assister

[14] Sanders, *op. cit.*, p. 20.

à une recrudescence marquée des demandes et tentatives de révision de la situation.

Tentatives de révision : bilan provisoire

La Loi sur les Indiens n'est cependant pas facile à réviser et pour plusieurs raisons. Il faut d'abord souligner son caractère de loi fondamentale : chacun de ses 124 articles a préséance sur toute autre loi fédérale ou provinciale portant sur le même sujet. Ce n'est que dans les cas où la Loi sur les Indiens demeure muette ou imprécise que les autres lois fédérales ou provinciales, tout comme les codes civil et criminel, s'appliquent aux autochtones. La Loi sur les Indiens revêt ainsi un caractère « quasi constitutionnel », qui en soumet tous les changements éventuels à un examen approfondi et à une procédure de légitimation très délicate.

En corollaire, un autre motif vient compliquer davantage tout processus de révision. Malgré des aspects nettement discriminatoires et vétustes, aujourd'hui largement admis, cette loi contribue fortement à affirmer la spécificité amérindienne par rapport au reste de la population canadienne. Un amendement risque toujours d'affaiblir le caractère de cette distinction. Ainsi, le Livre blanc de 1969, qui proposait l'abolition de la Loi sur les Indiens, a fait l'objet d'un rejet vigoureux et généralisé, non seulement chez les autochtones eux-mêmes, mais dans la population canadienne en général. Cette expérience montre la difficulté de changements radicaux : le défi consiste à lever les dispositions discriminatoires sans remettre en question la définition légale de la spécificité autochtone et de ses conséquences.

On se rend compte des défis d'ordre juridique et d'ordre pratique ainsi posés : comment, par exemple, modifier les règles d'accès à la propriété foncière et le droit de transiger dans ce domaine sans sacrifier la protection des terres et des biens indiens inscrite dans la version actuelle de la loi ? Dès qu'ils deviendraient possibles et réalisables sans la tutelle du Ministère, des actes tout à fait normaux dans le cours habituel des affaires, tels que l'hypothèque, la vente, la location ou la saisie, risqueraient de conduire à l'émiettement, voire à la disparition de certaines terres indiennes.

Dans ce contexte, les révisions récentes, effectuées dans la foulée des discussions constitutionnelles, n'ont pu porter que sur des aspects certes très importants du point de vue des droits de l'homme, mais somme toute mineurs pour ce qui est de l'émergence et du dévelopement d'entreprises viables dans les réserves indiennes. Ainsi, les modalités d'accès au registre officiel, et donc au statut d'autochtone et aux privilèges qui s'y rattachent, ont pu être modifiées pour en corriger les aspects discriminatoires à l'égard des femmes. Un tel changement pourra à l'occasion avoir des incidences sur le développement d'une entreprise, mais, par rapport aux problèmes soulevés plus haut, il s'agit d'un aspect assez secondaire.

Il est évident que de tels problèmes ne pourront être résolus qu'à l'occasion d'un déblocage constitutionnel : dès lors que la Constitution assurera aux autochtones la reconnaissance de leur spécificité, les lois secondaires pourront être affranchies de cette fonction. La reconnaissance constitutionnelle de droits ancestraux bien spécifiés, d'enclaves territoriales viables économiquement et d'une certaine autonomie politique pourra permettre de lever la tutelle actuellement nécessaire à la protection des biens et privilèges indiens[15].

Tant qu'un tel déblocage n'aura pas eu lieu, des éléments inéluctables de tutelle seront nécessaires pour protéger les précaires acquis. Par contre, en théorie comme en pratique, les entrepreneurs éprouveront des difficultés à concilier les contraintes de la tutelle administrative et les exigences de la gestion d'entreprise dans une économie de marché. Ce sont là des éléments dont nous verrons plusieurs manifestations concrètes dans cet ouvrage.

La prochaine section présente les efforts du ministère des Affaires indiennes et du Nord pour assumer le plus

[15] Pour une présentation complète des tentatives de révision depuis la réforme constitutionnelle, voir : B. Schwartz, *First Principles, Second Thoughts*, Montréal, Institute for Research on Public Policy, 1986.

efficacement possible ses responsabilités et restreindre au minimum le poids de la tutelle administrative sur le cours des affaires[16].

LE MINISTÈRE DES AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD

Parce qu'il administre 75 % du budget global concernant les autochtones, le ministère des Affaires indiennes et du Nord représente la principale structure fédérale touchant les peuples indiens ; il œuvre non seulement à partir de la Loi sur les Indiens mais aussi en vertu de mandats qui émanent de 37 autres lois fédérales et de 13 traités. Son influence se manifeste dans presque tous les aspects de la vie des Indiens. En plus des services qu'il assure, il représente l'État canadien pour les questions de droit, de traité et, jusqu'à récemment, pour celles qui se rapportent à la Constitution.

L'évolution de la stratégie d'intervention

La stratégie d'intervention du ministère des Affaires indiennes et du Nord a beaucoup évolué au cours de l'histoire de cette entité administrative. Au cours de la période récente, on est passé d'une politique de surveillance exprimée notamment par la fonction d'« agent indien[17] » à une politique de délégation de pouvoirs. Au cours des années 60, même cette politique de délégation est restée fort directive en matière de développement économique pour évoluer aujourd'hui vers une philosophie de prise en charge par le milieu, dite de « responsabilisation ».

---

[16] Dans un ouvrage portant sur la gestion de l'entreprise soviétique, nous avons étudié plus en détail la difficulté conceptuelle et pratique de concilier intervention administrative et action économique, plan et marché. (H. Bherer, *Management soviétique*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1982.)

[17] « Un agent indien représentant le Ministère au niveau local contrôlait virtuellement tous les aspects de la vie, jusqu'au point de délivrer des laissez-passer aux Indiens pour leur permettre de quitter temporairement la réserve. » (Rapport Penner, *op. cit.*, p. 18.)

C'est à cette époque en effet que le Ministère a commencé à transférer des responsabilités de gestion et d'exécution de programmes aux bandes : aide sociale, garderie, éducation des enfants, prestations et exploitation de l'infrastructure communautaire. Depuis, une augmentation régulière des fonds gérés par les bandes elles-mêmes a suivi, passant de 16 % du budget total en 1971 à 50 % en 1982-1983[18].

Ce changement dans l'orientation du Ministère a provoqué plusieurs résultats inattendus, dont le premier est certainement la complexité administrative. La façon dont cette politique a été appliquée a entraîné une hausse considérable des coûts de structure (duplication, vérifications répétées, apparition d'une fonction nouvelle de « conseiller » et de « surveillant » du Ministère). Pour les conseils de bande, il en a résulté un style de gestion complexe et capricieux, qui mettait l'accent sur les services sociaux plutôt que sur le développement économique. Quant au Ministère, il a acquis une structure encore plus lourde, qui emploie trop de ressources humaines autochtones, en même temps qu'on y prenait conscience de l'ampleur des problèmes d'autonomie et de responsabilisation dans le cadre institutionnel actuel. Les dépenses, en particulier, n'ont cessé d'augmenter, ce qui témoigne d'une certaine inefficacité des programmes[19].

L'ampleur des dépenses fédérales

Historiquement, au fur et à mesure que se généralisent la déstabilisation puis la destruction des économies traditionnelles, la dépendance des communautés indiennes s'accroît à l'égard des fonds fédéraux ; un facteur supplémentaire, dans l'évolution de cette conjoncture, a été le rôle sans cesse croissant du gouvernement fédéral en matière de services sociaux[20].

Cette situation a pris une telle ampleur qu'elle a nécessairement eu un effet négatif sur l'entrepreneuriat autochtone. La création d'emplois lucratifs dans les structures

[18] Rapport Penner, *op. cit.*, p. 21.

[19] Rapports Nielsen et Penner, *op. cit.*

[20] Wien, *op. cit.*

bureaucratiques et la relative libéralité des programmes d'aide contribuent à empêcher qu'un développement économique véritablement autochtone naisse sur les ruines de l'économie traditionnelle.

Comprenons bien que le degré de pauvreté atteint dans les réserves était devenu tel que cette aide sociale paraissait non seulement nécessaire, mais encore insuffisante. Néanmoins, elle représentait à la fois l'expression et l'occasion d'une dépendance continue des autochtones à l'égard du Ministère. Il ne s'agit pas ici de porter un jugement trop sévère sur l'intervention ministérielle, mais de l'apprécier en fonction de la question fondamentale de la présente étude, soit le développement économique autonome à partir d'entreprises viables.

Un regard sur l'histoire et la prise en considération du poids des institutions ne donnent-ils pas à penser qu'il était peut-être utopique d'espérer passer de la tutelle à la responsabilisation, sans connaître une période initiale de dépendance accrue ? Cette dépendance, imposée aux autochtones comme aux responsables chargés de les « aider » par les conditions historiques elles-mêmes, s'exprime à la fois dans l'ampleur et dans la ventilation des dépenses fédérales. Pour l'année 1984-1985, les sommes allouées par le gouvernement fédéral totalisent 2,7 milliards de dollars et elles dépassent maintenant les 3 milliards (tableau 1). Les trois quarts de ces dépenses sont engagées par le MAINC (1,4 milliard de dollars en 1984-1985) ; rappelons que la moitié de ces fonds sont administrés par les bandes (800 millions de dollars en 1984-1985).

Tableau 1
DONNÉES FINANCIÈRES
DÉPENSES VISANT LES AUTOCHTONES (millions $)

		1973-1974	1978-1979	1983-1984
Logement	MAINC	23,9	42,9	133,1
	SCHL	*	*	76,1
Infrastructure	MAINC	30,6	60,2	194,6
	TC	*	*	7,2
Développement économique	MAINC	21,9	44,9	39,5
	MEIR	1,1	8,3	18,0
Ententes sur la mise en valeur des ressources naturelles	MAINC	0,0	0,0	1,1
	MPO	*	*	2,7
Ententes de développement régional	MAINC	85,0	225,7	462,0
	MEIR	0,0	24,7	32,2
Formation et mobilité	MAINC	5,1	8,4	26,1
	EIC	19,2	27,0	118,1
	JUST	*	*	0,2
		*	*	2,6
Importants programmes de mise en valeur des ressources	MAINC	0,0	0,0	10,5
Santé	SBSC	1,9	6,8	10,2
		60,1	125,6	273,3
Bien-être	MAINC	61,5	133,1	278,0
Éducation	MAINC	131,0	252,1	479,0
Culture et communications	MAINC	4,3	7,7	12,1
	SEC	9,9	18,1	39,0
Réserves et fidéicommis	MAINC	10,9	13,0	21,7
Revendications des autochtones	MAINC	0,0	9,9	50,5
Gestion des bandes	MAINC	25,4	52,5	117,6
Administration de la justice	MAINC	*	6,1	12,8
	JUST	*	*	3,0
	SGC	*	*	0,4
Total				2 421,6

* Aucune information disponible à cet égard.

1984-1985	1985-1986	1986-1987**	1987-1988**	Observations
102,1	101,8	101,8	101,8	
88,5	97,3	102,0	106,9	500 millions de dollars sont
192,1	196,4	202,5	219,5	nécessaires pour
26,8	21,7	22,2	Pas encore établi	liquider l'arriéré.
34,5	30,4	30,4	30,4	
39,4	144,5	169,8	90,8	
1,8	1,8	2,0	0,3	
2,7	2,7	2,7	2,7	
495,6	578,0	615,0	666,0	
37,3	32,2	31,6	4,4	
20,7	20,1	20,1	20,1	
137,5	114,8	101,3	101,3	
0,2	0,3	0,4	0,4	
5,6	6,8	6,8	6,8	
15,5	18,3	17,2	26,7	
17,9	17,9	17,9	17,9	
320,8	358,8	358,8	358,8	
304,9	312,8	319,7	320,4	
532,5	571,9	577,1	586,5	
12,3	12,6	12,6	12,6	
43,7	47,2	47,7	34,2	
29,3	32,4	32,2	32,3	
170,8	138,9	96,2	64,8	Environ 8 milliards de dollars seraient nécessaires pour régler toutes les revendications restées en suspens.
121,7	124,2	122,4	122,0	
14,1	14,6	14,6	14,6	
3,8	3,9	3,9	4,1	
0,6	1,0	1,0	1,0	
2 772,7	3 003,3	3 029,9	2 947,3	

** Estimation des dépenses à venir, en dollars de 1985-1986, tirée des lignes directrices concernant les ressources.

Source : Rapport Nielsen, *op. cit.*, p. 60.

Autre donnée importante, les membres du groupe d'étude chargé de l'examen des programmes offerts aux autochtones estimaient que le nombre de « bénéficiaires » possibles de ces programmes ne s'élevait en 1981 qu'à 377 000 personnes (Indiens inscrits : 350 000, et Inuit : 27 000, selon le recensement de 1981), ce qui représente plus de 7 000 $ par personne, y compris les retraités, les enfants et les conjoints « au foyer ». Ces chiffres excluent les Indiens non inscrits et les métis, lesquels reçoivent généralement les mêmes services que le reste de la population canadienne. Ils incluent les Inuit, mais ne tiennent pas compte des « autres services offerts par le MAINC aux collectivités vivant au nord du 60e parallèle », ni des ententes spéciales territoriales et provinciales, telles que la Convention de la Baie James et du Nord québécois de 1975[21].

Le tableau 1 montre la progression des données financières par secteur d'activité pour l'ensemble des fonds alloués par le gouvernement fédéral, tandis que le tableau 2 fait voir la répartition des dépenses engagées par le MAINC seulement (1,4 milliard de dollars en 1984-1985) par région et par personne, pour les Indiens inscrits qui vivent dans des réserves. À noter que ce dernier tableau ne tient pas compte des prestations reçues à titre d'allocations familiales, de sécurité de la vieillesse et d'assurance-chômage.

À la lecture des statistiques précédentes, on ne peut s'empêcher de conclure, à l'instar du groupe d'étude, que « les services fournis dépassent largement la responsabilité constitutionnelle et législative du gouvernement fédéral à l'égard des Indiens et des Inuit[22] ». Mais, paradoxalement, les autochtones du Canada continuent à vivre dans des conditions précaires : sous-scolarisation, taux de chômage pouvant atteindre 90 % et, ironie du sort, revenu personnel aux deux tiers de la moyenne nationale. On constate sans peine qu'une portion substantielle des sommes destinées aux autochtones est « avalée » par le système de distribution lui-même.

---

[21] Rapport Nielsen, *op. cit.*, pp. 26-27.

[22] Rapport Nielsen, *op. cit.*, p. 23.

Tableau 2
DÉPENSES ENGAGÉES DANS CHAQUE RÉGION EN 1984-1985, DANS LE CADRE DU PROGRAMME DES AFFAIRES INDIENNES DU MAINC, POUR LES COLLECTIVITÉS VIVANT DANS DES RÉSERVES (INDIENS INSCRITS SEULEMENT)

	Millions $	%	Population des réserves	%	Par personne
Atlantique	69,0	5,1	9 306	4,1	7 414
Québec	180,6	13,2	28 263	12,5	6 390
Ontario	242,3	17,8	49 487	22,0	4 896
Manitoba	243,3	17,8	36 335	16,1	6 696
Saskatchewan	221,5	16,2	33 294	14,8	6 652
Alberta	170,8	12,5	30 895	13,7	5 528
Colombie-Britannique	237,2	17,4	37 807	16,8	6 274
Total	1 364,7		225 387		

Source : Rapport Nielsen, *op. cit.*, p. 22.

Dans ces circonstances, il semble juste de conclure à une certaine inefficacité des programmes ; même en dépassant largement les responsabilités constitutionnelles et législatives du gouvernement fédéral envers les Indiens, ils ne parviennent pas à compenser les entraves au développement que génère le cadre institutionnel imposé aux premières nations. Dans cette optique, et étant donné le propos de la présente étude, il demeure toutefois intéressant de considérer de plus près les programmes destinés à favoriser l'entrepreneuriat et la vitalité des entreprises.

L'aide à l'entreprise

L'établissement du premier fonds spécial de prêts aux Indiens remonte à 1938 ; le règlement actuellement en vigueur a été promulgué en 1972 et il va au-delà des dispositions de l'article 89 de la Loi sur les Indiens en ce qui concerne l'exécution des garanties. Il prévoit des prêts directs à des Indiens (ou à des non-Indiens pour certaines entreprises qui peuvent favoriser le développement économique des Indiens) et permet au Ministre de garantir les prêts.

Dans le cadre du programme intitulé « Développement des entreprises, Fonds de promotion économique des Indiens et Inuit, Aide aux entreprises et Services consultatifs », le ministère des Affaires indiennes et du Nord accorde trois types de financement : le prêt direct, que le Ministère consent et administre lui-même ; le prêt indirect, consenti par un établissement bancaire et garanti par le Ministère ; les contributions ou subventions attribuées pour pallier une difficulté ou pour favoriser les projets communautaires et les projets entraînant la création d'emplois nombreux.

On alloue généralement les prêts directs pour les immobilisations et les prêts garantis pour le financement de la marge de crédit ; les contributions ou subventions tiennent lieu de capital qu'un entrepreneur investit lui-même lorsqu'il se lance en affaires ou lorsqu'il a un projet de développement ; ces dernières sont donc accordées aussi bien pour les immobilisations que pour le fonds de roulement.

D'une manière générale, les critères du Ministère pour fournir une aide financière sont la viabilité, la rentabilité et la capacité de l'entreprise à rembourser ses emprunts. Pour les prochaines années, la priorité est accordée aux entreprises considérées comme un service essentiel dans les réserves (par exemple, un magasin général).

Un tel programme paraît non seulement généreux et aménagé de façon à répondre aux besoins des entrepreneurs, mais aussi susceptible de tisser des liens entre l'entreprise et les établissements financiers réguliers (prêt indirect), ce qui peut conduire à l'ouverture de dossiers de crédit positifs pour les autochtones. De tels mérites ne peuvent toutefois se matérialiser qu'en fonction de l'administration concrète du programme, de la préparation des entrepreneurs autochtones eux-mêmes et des programmes complémentaires instaurés aux différents niveaux d'intervention. Ces éléments seront largement explorés au cours de la présente recherche. À tous ces égards, les conseils de bande jouent actuellement un rôle primordial.

LE CONSEIL DE BANDE

Origine, description et fonctions

À la fin du siècle dernier, la Loi sur les Indiens innovait et instaurait le système des conseils de bande, sans trop se préoccuper des structures de gouvernement originales des autochtones. Depuis, le conseil de bande constitue à la fois l'organisation politique et l'organisation administrative de la réserve ; il est formé d'un chef et d'un nombre de conseillers déterminé proportionnellement à la population. Le processus électoral est inspiré des modes de scrutin modernes avec candidats, bulletins de vote, inspecteurs d'élection, etc. Le conseil s'adjoint généralement un gérant et des employés, qui exécutent, moyennant salaire, toutes les tâches administratives : gestion des fonds octroyés à la bande par les différents paliers de gouvernement et bonne marche des projets et programmes.

Le conseil de bande joue un rôle clé dans tous les aspects de la vie communautaire : il cumule non seulement les responsabilités bien connues des conseils municipaux des villes et des villages (c'est-à-dire dépenses et activités reliées à l'infrastructure, etc.), mais s'occupe aussi des questions ayant trait à l'éducation, la santé, l'aide sociale, la justice, les communications et les activités culturelles, de même qu'au développement économique.

À la différence des conseils municipaux toutefois, il dispose de pouvoirs de réglementation mal établis en matière de zonage et de construction et ses pouvoirs de taxation sont très imprécis. Le ministère des Affaires indiennes et du Nord représente la principale source de fonds des conseils de bande tout en demeurant leur principal dispensateur de services et l'autorité de tutelle susceptible d'invalider toute décision. De fait, bon gré mal gré, les conseils de bande sont souvent considérés comme les « relais administratifs » du

Ministère dans les réserves[23]. Les conseils se trouvent ainsi dans une situation de double imputabilité, puisqu'ils doivent rendre des comptes à la fois au Ministère et à la population de la bande.

Malgré la précarité de son statut et de ses pouvoirs, le conseil de bande représente la première autorité au sein de chacune des bandes ; ses nombreuses responsabilités en font parfois, selon les régions, le véritable moteur économique de la communauté, avec un rayon d'action qui comprend des activités entrepreneuriales. La figure 1 illustre les activités et l'organisation du conseil de bande de l'une des communautés ayant fait l'objet de notre étude.

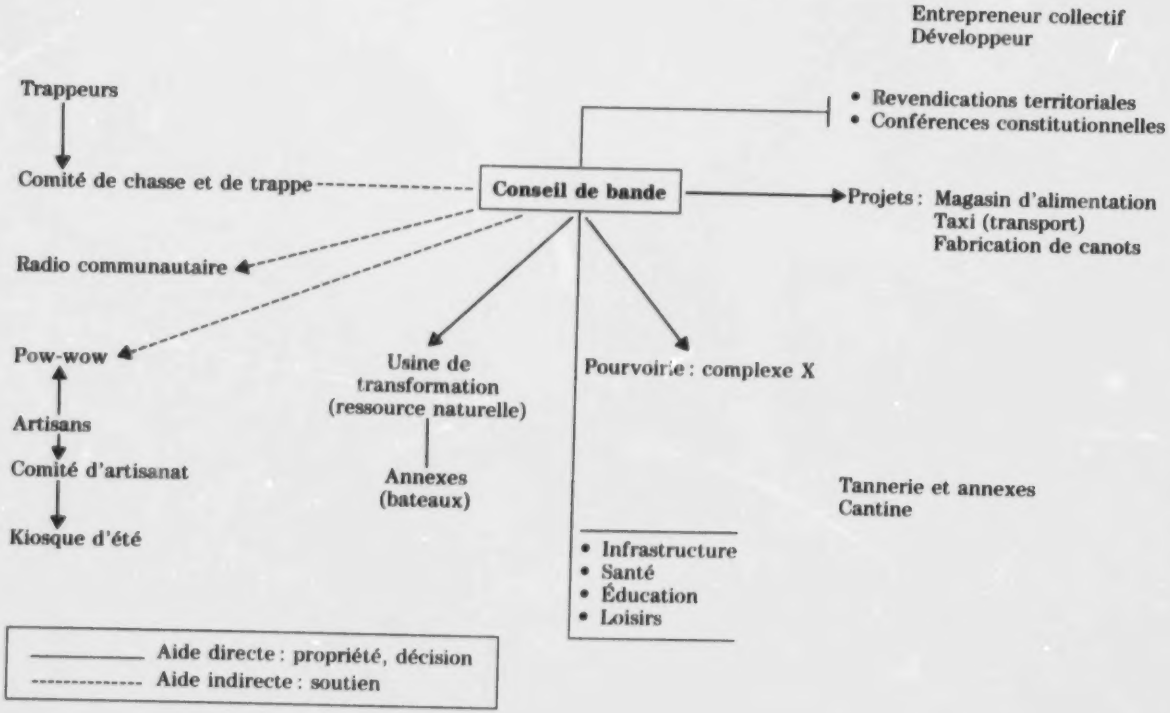
Le conseil de bande en tant qu'entrepreneur collectif et développeur

Dans cet exemple, le mode d'action du conseil de bande rappelle celui d'une économie « socialiste ». Outre qu'il s'acquitte des fonctions usuelles, ce conseil est engagé dans *toutes* les activités à incidence économique de la communauté, qu'il s'agisse d'activités traditionnelles familiales (chasse, trappe, artisanat), d'activités à caractère culturel (radio communautaire) ou touristique (pow-wow), aussi bien que des entreprises existantes ou à l'état de projet ; cet engagement peut prendre la forme indirecte de soutien (prêt de locaux, entente de services, etc.) ou d'aide directe par la participation à la propriété, à la gestion, au pouvoir décisionnel.

Évidemment, tous les conseils de bande ne se perçoivent pas ainsi et ne veulent pas concrétiser leur rôle de cette manière ; toutefois, comme le montreront plus loin les résultats de la présente recherche, plus on s'avance en région périphérique, plus on est susceptible de rencontrer un modèle de comportement où le conseil de bande joue un

[23] On ne sait pas très bien si un conseil de bande a le pouvoir de : a) taxer les biens ; b) répartir la réserve en zones ; c) réglementer l'activité des entreprises situées sur des terres cédées ou leur accorder un permis. Le ministère des Affaires indiennes et du Nord est d'avis que les bandes ne possèdent pas ces pouvoirs (Sanders, *op. cit.*) bien que l'article 83 de la loi pourrait être interprété d'une manière tout à fait différente, ainsi que nous l'avons montré plus haut.

Figure 1
RÔLE DU CONSEIL DE BANDE — EXEMPLE EN RÉGION ÉLOIGNÉE



grand rôle sur le plan du développement économique. L'exemple de ce conseil qui agit comme entrepreneur collectif n'est donc pas isolé ; bien au contraire, cette communauté est déjà considérée à peu près comme un modèle par ses voisines ; d'autre part, il faut se rappeler que la majorité des Indiens inscrits vivent en région rurale ou éloignée[24].

Comme vous venons de le voir, plus de la moitié des fonds nécessaires aux programmes fédéraux destinés aux autochtones sont désormais administrés par les bandes elles-mêmes (800 millions de dollars en 1984-1985). Cependant, il faut bien comprendre qu'un tel transfert ne concerne que l'exécution des services, puisque le Ministère conserve la haute main sur les programmes, la politique et les budgets : les conseils de bande demeurent donc soumis aux normes, critères et procédés budgétaires du Ministère.

Le régime de gestion et de responsabilité ainsi imposé est extrêmement complexe : les conseils doivent faire face à 106 programmes fédéraux répartis dans 15 secteurs et 11 ministères différents[25], ils doivent fournir chaque année une comptabilité détaillée de l'administration de leurs activités, négocier leur budget de fonctionnement poste par poste, article par article, assumer les coûts inhérents à la réception des fonds quand l'année financière est commencée, etc. Une autre difficulté tient au fait que l'accent est mis, dans la conception des programmes eux-mêmes, sur les services sociaux plutôt que sur le développement économique, et que les règles uniformes ne correspondent pas toujours aux besoins diversifiés des bandes.

Pour résumer, les conseils de bande, en particulier ceux qui conçoivent leur rôle comme entrepreneurs collectifs et développeurs, doivent composer avec deux catégories de contraintes particulières. Une première série se rapporte à la complexité de l'administration : contradiction entre les

[24] La notion d'entrepreneur collectif n'est pas très courante dans la littérature traditionnelle sur l'entrepreneuriat, davantage axée sur la définition de l'entrepreneur à partir des caractéristiques personnelles et individuelles. Cette question théorique sera abordée au cours du prochain chapitre.

[25] Rapport Nielsen, *op. cit.*

directives du MAINC et le fonctionnement local, querelles fédérales-provinciales, inégalités de la Loi sur les Indiens, double imputabilité. Une deuxième source provient de l'environnement immédiat : situation géographique, cultures et langues différentes, sociétés minoritaires. Au-delà de ces contraintes, le défi des bandes et de leurs conseils n'en demeure pas moins de reconstituer une base économique viable à l'échelle de la communauté : il en va de leur identité culturelle et de leur survie comme collectivité[26].

CONCLUSION

Ainsi, de sérieux obstacles juridiques, législatifs et bureaucratiques entravent le développement socio-économique des autochtones du Canada. Le cadre institutionnel (Loi sur les Indiens, MAINC, conseil de bande) module et façonne une réalité sociale à l'intérieur de laquelle s'inscrivent et prennent place de nouvelles formes entrepreneuriales, singulières par leurs déterminants mais non moins réelles.

La Loi sur les Indiens place les conseils et les individus sous une véritable tutelle, prive les entrepreneurs d'une situation d'affaires normale (nantissement commercial) et maintient le doute quant à la capacité juridique des conseils de bande ; ces derniers, au départ entités artificielles et imposées, sont aujourd'hui partie intégrante des collectivités indiennes.

Que les conseils de bande concrétisent leur rôle selon des modèles à tendance « autogestionnaire », qu'ils aient appris à tirer parti des ressources de l'économie marchande ou qu'ils soient passés maîtres dans le fonctionnement des structures bureaucratiques, ils n'en demeurent pas moins confinés à l'administration de programmes pensés pour eux, sans véritable pouvoir sur le développement de leur communauté[27].

---

[26] Voir encore : Wien, *op. cit.*

[27] Dominique et Deschênes, *op. cit.*, p. 197.

Par ailleurs, la situation de double imputabilité dans laquelle les conseils se trouvent — responsabilité de leur administration envers le Ministère et responsabilité envers leur population — ne les met pas à l'abri d'une tendance à la bureaucratisation, qui s'installe insidieusement par rétroaction ou en écho au caractère bureaucratique des institutions elles-mêmes. Il ne s'agit pas non plus de faire porter tout le blâme par le Ministère, qui doit lui aussi assumer une imputabilité financière, rendre des comptes quant à ses dépenses : le cheminement « planification et établissement des budgets au MAINC, transfert des fonds du Conseil du trésor aux quartiers généraux du Ministère, des quartiers généraux aux régions, des régions aux districts, des districts aux bandes, et inversement » est inhérent à l'administration gouvernementale[28]. La lourdeur de ces procédures crée un sentiment de malaise au sein même du Ministère : bien peu de latitude est ainsi laissée aux gestionnaires des régions ; de plus, les fonctionnaires du Ministère ressentent eux aussi l'inadéquation de certains règlements et programmes « universels » par rapport à la région qu'ils desservent.

C'est dans ce contexte de mise en place des conditions nécessaires à la reconstruction d'une économie autochtone viable qu'il faut interpréter le déplacement des débats vers la scène politique et les « revendications pour l'autonomie politique ». L'échec des conférences constitutionnelles laisse en plan des questions fondamentales dans la perspective d'un développement autonome : propriété des terres, accès aux ressources naturelles (renouvelables surtout), qualité des services publics, etc.

Devant toutes les difficultés du cadre constitutionnel autochtone, il serait trop simple, et au demeurant peu utile, de chercher des coupables et des victimes. Un examen attentif des faits montre plutôt que, tant du côté des autochtones

[28] « Les procédés budgétaires du gouvernement du Canada sont conçus pour fournir une explication à l'échelle nationale de l'ordre des priorités de dépense en mettant l'accent sur les objectifs des programmes, les activités et les moyens possibles pour y parvenir, les analyses des coûts et des bénéfices, les indices de charge de travail pour justifier les besoins en ressources, la comptabilité et l'analyse des coûts, la vérification des bénéfices tirés des dépenses et l'évaluation des programmes pour vérifier rétrospectivement ce qui a été accompli. » (Rapport Penner, *op. cit.*, pp. 99-100.)

eux-mêmes que de celui des institutions actuelles, de véritables miracles de débrouillardise et de ténacité ont été accomplis pour tirer parti d'une situation inextricable. Les programmes et les efforts sont nombreux et déjà fort coûteux, pour des résultats assez minimes. Il est donc normal qu'on en vienne à passer du cadre étroit de l'aménagement des programmes à l'arène politique et constitutionnelle pour faire débloquer la situation.

Ce premier chapitre a présenté le cadre institutionnel qui pèse sur le développement de l'entrepreneuriat autochtone. Une fois bien établie l'influence déterminante de ces éléments pour le démarrage, le succès et l'échec des entreprises, il importe maintenant de préciser davantage les objectifs de notre enquête et les méthodes employées pour les atteindre. L'objectif du prochain chapitre sera de répondre à ces questions et de déterminer l'apport d'une recherche sur l'entreprise et l'entrepreneur autochtones dans le cadre institutionnel qui vient d'être décrit.

CHAPITRE II

ALÉAS ET LIMITES D'UNE ENQUÊTE

L'appareil institutionnel et juridique qui encadre les autochtones du Canada pèse donc lourdement sur le sort des premières nations et entrave la réalisation de leur désir d'autonomie, non seulement sur les plans politique et social, mais aussi dans les domaines de l'économie et de la création d'entreprises viables. L'objet de cet ouvrage est de découvrir comment certains autochtones de différents milieux ont néanmoins franchi de tels obstacles et réussi le démarrage et le maintien d'activités économiques dans un contexte d'entreprise.

Un tel objectif pose plusieurs questions préalables de définition des concepts et de précision de la problématique générale : que faut-il entendre, par exemple, par « entreprise » dans le cadre de fonctionnement et de propriété décrit au chapitre précédent, et dans le contexte culturel des premières nations ? Ce chapitre vise à élucider de telles questions, en précisant les buts et l'apport de la présente recherche, en exposant les concepts de base de la problématique et en établissant l'à-propos des choix d'ordre méthodologique qui ont guidé l'enquête. Le lecteur pourra ainsi mieux saisir les limites et la complexité de notre démarche en même temps que mesurer le degré de prudence nécessaire dans l'interprétation des résultats et des conclusions de chapitres ultérieurs.

L'OBJET DE LA RECHERCHE

Comme l'a laissé entrevoir le chapitre précédent, de notables progrès ont été réalisés au cours des dernières années dans la prise de conscience des entraves au développement économique autonome des autochtones et dans la reconnaissance des droits généraux des premières nations. En sus des études et mouvements déjà mentionnés, il faut rappeler divers jugements de tribunaux et conclusions de commissions d'enquête (Berger, Dickson, etc.), qui ont contribué à établir les droits territoriaux des autochtones du Canada et à renforcer chez ces derniers les aspirations à une plus grande autonomie, notamment sur les plans économique et social. Ces développements ont trouvé leur expression dans divers traités portant sur l'exploitation des ressources naturelles (Colombie-Britannique, Québec, etc.) ainsi que sur la réforme du mode de gouvernement des Territoires du Nord-Ouest ; on doit s'attendre à ce qu'une réforme constitutionnelle renforce encore ces tendances.

Dans ce contexte, les Amérindiens et Inuit pourront disposer de fonds importants, ainsi que de l'attribution de secteurs d'exploitation réservés. Ces éléments permettent d'envisager un développement accéléré d'initiatives et d'entreprises à vocation économique, susceptibles de faire fructifier ce capital et de réaliser une souhaitable intégration de l'économie autochtone à l'économie canadienne.

Les milieux autochtones n'avaient d'ailleurs pas attendu ces événements plus favorables pour lancer des entreprises ; quelques études antérieures[1] et les chroniques

[1] J. Beveridge et C.R. Schindelka, « Native Entrepreneurship in Northern Canada : an Examination of Alternative Approaches », Research Report, University of Saskatchewan, Institute for Northern Studies, 1978 ; D. Beaulieu et C. Minguy-Dechene, *Le Nouveau-Québec coopératif*, Québec, Gouvernement du Québec, ministère des Consommateurs, Coopératives et Institutions financières, Direction des associations coopératives, 1980 ; D. Beaulieu, *Les coopératives inuit ; aperçu de leur milieu*, Québec, Gouvernement du Québec, ministère des Consommateurs, Coopératives et Institutions financières, 1982 ; G. Larochelle, *Les entreprises autochtones*, dossier sectoriel 5.6, Profil du Nord du Québec, Québec, OPDQ/UQAC, 1981.

régulières de la presse générale ou spécialisée[2] témoignent de l'existence de l'entrepreneuriat autochtone dans diverses régions du territoire canadien, dans des conditions de localisation et de marché allant du Grand-Nord éloigné à la périphérie des villes.

Les conditions d'émergence de ces expériences actuelles ou passées n'en demeurent pas moins encore mal connues ; plusieurs études ou rapports traitent d'aspects très particuliers (portée des programmes d'aide du ministère des Affaires indiennes et du Nord, de l'aménagement hydro-électrique au Québec, etc.[3]). Malgré leurs mérites, de telles études sont souvent trop partielles ou trop particulières pour livrer une perspective générale ou pour permettre des comparaisons fécondes.

Il n'est d'ailleurs pas possible, dans l'état actuel des connaissances, d'envisager une étude globale des facteurs d'émergence de l'entrepreneuriat autochtone au Canada. Néanmoins, il apparaît qu'une enquête plus modeste, limitée à une seule province et axée sur la motivation profonde et les ressources dégagées par les entrepreneurs, pourrait aider les autochtones à accroître le nombre et la solidité de leurs entreprises, tout en faisant avancer nos connaissances sur le sujet.

Au sein des réserves, quel est actuellement le nombre des entreprises autochtones ? Dans quels secteurs se situent-elles ? Quels sont leur taille, leur âge, leur statut juridique ? Comment le profil de ces entreprises reflète-t-il les caractéristiques de leur environnement ? Quels sont les facteurs, internes et externes, qui en expliquent le succès ou la fragilité ? Et surtout, de quelle manière ces facteurs sont-ils

---

[2] J.R.G. Jenkins, « Government Policy and Native Entrepreneurship in the Canadian North », *The Business Quarterly*, hiver 1977, pp. 68-75 ; W. Adams, « Successful Private Business in Northern Quebec », *Tagralik*, octobre 1982.

[3] SOMER, Complexe de la Grande-Rivière de la Baleine, « Intégration des études sectorielles et préparation du rapport des répercussions sur l'environnement, l'économie locale et évaluation des retombées possibles du projet », Société multidisciplinaire d'études et de recherches de Montréal inc. (SOMER), 1980 ; SSDcc, « Aménagement hydro-électrique des rivières Nottaway-Broadback-Rupert », étude des retombées sociales et économiques sur les communautés autochtones du territoire NBR, Centre de recherche et d'analyse en sciences humaines (SSDcc), 1983.

perçus par les entrepreneurs ? À partir de quelles visions de leur univers ces derniers parviennent-ils à établir des stratégies de démarrage, de survie et de croissance ? Voilà autant de questions auxquelles il importe de répondre pour préciser la nature réelle de l'entreprise autochtone et comprendre la genèse et le maintien de la décision de lancer une entreprise au sein de ces collectivités.

Une telle démarche ne saurait se limiter à des diagnostics de gestion des entreprises ou à un relevé statistique. Elle ne peut non plus se satisfaire d'expliquer par les seuls facteurs culturels ou institutionnels les difficultés du cheminement de l'entrepreneur autochtone. Elle doit plutôt profiter du courant actuel de synthèse des éléments d'ordre culturel et technico-économique dans l'étude des organisations : depuis le début des années 80, les sciences administratives sont en effet marquées, d'une part, par une tendance à la prise en compte des rapports entre les « contraintes objectives » de type financier, par exemple, et, d'autre part, par les valeurs personnelles et collectives, les structures mentales et la subjectivité des acteurs. C'est cette évolution de l'épistémologie des sciences administratives qui a rendu possible, au sein de ces disciplines, le discours sur l'excellence, sur la portée de la culture corporative et, de façon générale, sur l'importance du « visionnaire » par rapport au « gestionnaire » pour le développement et le progrès des organisations[4]. Affranchies d'un vieux complexe à l'endroit des approches mathématiques et strictement objectivistes, les sciences administratives renouent ainsi avec certains courants de la sociologie, de l'anthropologie et de la psychologie. Pour Harré, Clarke et De Carlo[5], par exemple, la conduite humaine ne saurait être comprise de façon satisfaisante sans se rapporter à la fois au « domaine personnel », telles les convictions, les croyances et les habitudes, et au « domaine social », c'est-à-dire au contexte plus ou moins explicite dans lequel joue ce comportement. De telles approches permettent d'espérer un dépassement des références

[4] W. Bennis et B. Nannes, *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, Paris, Inter-éditions, 1985.

[5] R. Harré, D. Clarke et N. De Carlo, *Motives and Mechanisms : an Introduction to the Psychology of Action*, London, Methuen, 1985.

à la culture sous forme de généralités plus ou moins tautologiques, sans force explicative réelle, pour aboutir enfin à une appréhension plus féconde du rapport entre les contraintes objectives et les perceptions subjectives qui encadrent le cheminement de l'entrepreneur autochtone.

C'est là du moins l'ambition et la philosophie de base du présent ouvrage, dont l'orientation générale ne pouvait faire fi des travaux d'analyse technico-économique réalisés par des firmes de réputation établie, dans le cadre des programmes d'aide du ministère des Affaires indiennes et du Nord, par exemple, ni, à fortiori, l'immense contribution des anthropologues et des sociologues québécois et canadiens à l'étude des autochtones. Nous devions donc formuler des objectifs et des stratégies de recherche qui utilisent ces deux traditions pour guider la collecte des données et qui permettent d'espérer, dans l'analyse et l'interprétation des résultats, les synthèses souhaitables.

L'ensemble de ces considérations semblait justifier, là encore, une recherche d'envergure modeste qui permettrait d'allier certains avantages de l'observation directe à l'apport des instruments de collecte objective et de mesure des données.

Six objectifs particuliers, d'importance et de difficulté inégales, mais suffisamment liés les uns aux autres, ont guidé cette démarche :

- Effectuer un relevé systématique des entreprises autochtones au sein de populations cibles soigneusement sélectionnées et délimitées.
- Examiner des profils d'entreprises autochtones et leur environnement.
- Signaler certains problèmes particuliers aux entreprises étudiées.
- Repérer certains facteurs de succès ou d'échec pour les entreprises étudiées.
- Formuler des propositions quant aux stratégies appropriées pour ces entreprises.
- Émettre quelques hypothèses et des mises en garde quant aux possibilités d'extrapolation des résultats obtenus à l'ensemble des entreprises autochtones sur le territoire canadien.

Ces objectifs doivent être appréciés dans la perspective de la question principale de recherche, laquelle, encore une fois, est celle de l'entrepreneur autochtone lui-même, et de son « invention du monde » pour emprunter les termes de Lucien Sebag chez les Indiens Pueblos[6]. Il s'agit d'aller au-delà des aspects de description purement formelle des entreprises pour mieux comprendre le cheminement de l'autochtone sur le sentier de l'économie moderne.

On ne peut espérer apporter des éléments de réponse à une telle question sans préciser certains concepts fondamentaux de l'analyse et en établir la pertinence pour l'étude des milieux autochtones ; de même, les rapports avec les populations étudiées et l'appareil méthodologique déployé paraissent des éléments déterminants du succès d'une telle enquête.

PROBLÉMATIQUE ET DÉFINITIONS

Nous avons déjà fait référence à la difficulté que pose, du moins sur un plan théorique, l'utilisation de la catégorie « entreprise » pour étudier les activités productives au sein des cultures autochtones. De même, les termes d'entrepreneur, de propriétaire-dirigeant, et les notions de succès et d'échec ne sont pas nécessairement transférables. Leur adaptation comme outils d'analyse doit donc être précisée et démontrée, de manière à mieux préciser notre problématique.

On distinguera, à cet égard, les notions fondamentales, telles que l'entreprise et l'entrepreneur, des concepts plus secondaires, tels que le succès, l'échec ou les difficultés managérielles. Non seulement les premières représentent-elles la clef de voûte de notre question de recherche, mais elles conditionnent aussi largement l'utilisation des concepts seconds.

---

[6] I. Sebag, *L'invention du monde chez les Indiens Pueblos*, Paris, F. Maspero, 1971.

Les notions fondamentales

Contrairement à ce qu'on pourrait croire, les notions d'entreprise et d'entrepreneur ne sont nullement univoques et on retrouve un nombre important de définitions pour chacune d'elles dans la littérature spécialisée. Il importe donc, dans un premier temps, d'effectuer certains choix parmi les définitions existantes et de préciser les éléments que de tels choix favorisent parce que plus fondamentaux et plus typiques. Par la suite, il faudra élargir les perspectives et, en recourant à des éléments de portée plus philosophique ou historique, montrer la légitimité de l'usage de telles notions pour analyser certaines activités productives des autochtones.

Les définitions de la littérature spécialisée

Ce qu'il y a de plus remarquable dans la littérature spécialisée, c'est que, de façon à peu près unanime, elle réduit de manière considérable l'importance de certains éléments du sens commun — telle l'intention lucrative — comme caractéristiques fondamentales de l'entreprise et de l'entrepreneur. De telle manière, elle se trouve à battre en brèche, outre le sens commun, l'économisme étroit de la théorie générale de la firme. Un tel revirement sémantique n'est pas rare dans les efforts de conceptualisation serrée, en physique ou en mathématiques par exemple. Il risque toutefois de surprendre certaines écoles de pensée, de sorte qu'il paraît préférable, pour mieux définir l'extension exacte du concept d'entreprise, d'aborder au préalable la notion d'entrepreneur.

De nombreux auteurs ont essayé de présenter une définition théorique satisfaisante de l'entrepreneur, de Cantillon[7] à Schumpeter[8]. Les professeurs Yvon Gasse (1985) et Li Choy Chong (1986)[9] ont étudié ces définitions

---

[7] R. Cantillon, *Essai sur la nature du commerce en général*, Paris, 1755.

[8] J. Schumpeter, *A Theory of Economic Development*, New York, Oxford University Press, 1961 (première publication 1934).

[9] Y. Gasse, J.F. Brouard et A. Sy, « L'entrepreneurship, une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement », *Revue P.M.O.*, vol. 1, n° 5, 1985.

pour opter chacun en faveur d'une approche plus représentative ou plus descriptive de ce qu'est l'entrepreneur. Une troisième approche intéressante est celle du professeur Toulouse[10].

Ce dernier utilise à bon escient les éléments communs des définitions présentées par ses prédécesseurs (*L'entrepreneur est celui qui fait acte de créer une nouvelle entreprise*) pour élaborer sa propre approche sur trois axes : valeurs, engagement, action. Une telle approche est intéressante, d'abord parce qu'elle prend acte de l'impossibilité d'une définition parfaite et ensuite parce qu'elle s'efforce d'établir une distinction nette entre l'entrepreneuriat et d'autres fonctions sociales « apparentées », c'est-à-dire qui disposent elles aussi de certains des attributs fondamentaux des entrepreneurs.

Le risque personnel couru (engagement), les valeurs individuelles et la nature de l'action (développement ou fonctionnement) permettraient ainsi de différencier l'entrepreneuriat de sept fonctions sociales apparentées : le chercheur, l'investisseur, l'artisan, le bureaucrate, le militant. le prophète et le responsable.

Ainsi, l'entrepreneur et le chercheur possèdent les attributs de l'innovateur, mais le premier prend davantage de risques personnels que le second. L'entrepreneur et le gestionnaire se préoccupent tous deux de rationalité administrative, mais l'action de l'entrepreneur est bien davantage centrée sur le développement que sur le fonctionnement. L'entrepreneur et le militant s'engagent tous deux à fond dans leurs entreprises, mais le premier de façon individualiste et le second à partir de valeurs collectivistes. L'auteur résume lui-même ces distinctions dans le tableau suivant :

[10] J.-M. Toulouse, *L'entrepreneurship au Québec*, Montréal, Éditions HEC-Fides, 1979.

Valeurs	Type de risque	Nature de l'action	
individualistes	fort	développement	= entrepreneurs
individualistes	faible	développement	= chercheurs
individualistes	fort	fonctionnement	= investisseurs
individualistes	faible	fonctionnement	= artisans
collectivistes	fort	développement	= prophètes
collectivistes	faible	développement	= militants
collectivistes	fort	fonctionnement	= responsables
collectivistes	faible	fonctionnement	= bureaucrates

Ces subtilités rendent assez bien compte de la fonction sociale de l'entrepreneur dans la société, mais elles comportent au moins une limite évidente pour notre étude : dans les sociétés autochtones, comme dans certains groupes marginaux de la société « blanche », l'entrepreneuriat ne pourrait-il pas se nourrir de valeurs collectivistes autant qu'individualistes ? Nous retrouvons ici les problèmes attachés à la notion d'« entrepreneur collectif », mentionnés au chapitre précédent. Plusieurs études permettent d'éclairer cette question, d'importance capitale dans le contexte institutionnel autochtone.

À partir d'une revue de la littérature très large, Gasse[11] retient six caractéristiques propres à l'entrepreneur :

- le besoin de réalisation personnelle (« épanouissement » de Maslow) ;
- la créativité et l'initiative ;
- la prise de risques et la définition d'objectifs ;
- la confiance en soi, l'audace (*internal locus of control*) ;
- le besoin d'indépendance et d'autonomie ;
- la motivation, l'énergie et l'engagement.

On notera aussi que ces caractéristiques sont très centrées sur l'individu et laissent peu de place, du moins en apparence, aux valeurs collectivistes. Dans un autre article, d'ailleurs, le professeur Gasse donne la définition suivante de ce qu'il appelle l'« entrepreneurship » :

> L'appropriation et la gestion des ressources humaines et matérielles dans le but de créer, de développer et d'implanter des solutions permettant de répondre aux besoins des individus [...] L'esprit entrepreneurial se traduit par une volonté

[11] Y. Gasse et coll., *op. cit.*

> constante de prendre des initiatives et de s'organiser compte tenu des ressources disponibles pour atteindre des résultats concrets[12].

On ne peut manquer d'observer que des termes comme « appropriation » et « besoins des individus » renvoient assez explicitement à la singularité des personnes, ce qui renforce l'hésitation qu'on peut éprouver à utiliser les catégories d'entreprises et d'entrepreneurs pour étudier les milieux autochtones, réputés pour leur adhésion à des valeurs communautaires. Par contre, lorsqu'il s'agit de préciser les facteurs ou événements susceptibles de favoriser l'entrepreneuriat, Gasse rappelle les études de nombreux auteurs pour conclure lui-même à la prédominance des facteurs environnementaux, tels que la famille immédiate ou l'appartenance à un groupe minoritaire, éléments que Toulouse avait lui aussi soulignés. Parmi les facteurs inhibitifs, Gasse semble faire siennes les conclusions de Ellis[13], selon lesquelles :

> une société de type socialiste peut constituer un frein au développement de l'entrepreneurship dans les cas où le gouvernement adopte des positions pour remédier au sous-emploi, à travers une bureaucratie trop lourde, surtout quand les décisions économiques sont prises de façon autoritaire sans tenir compte des forces du marché. Il faut noter ici qu'un système bureaucratique rigide peut influencer l'entrepreneurship dans deux directions opposées en ce qu'il peut, ou décourager les initiatives privées, ou encore motiver les gens à devenir plus indépendants, être leur propre patron.

Ne croirait-on pas relire, sous une autre forme, les conclusions du chapitre précédent au sujet des contraintes juridiques et institutionnelles qui pèsent sur l'autochtone ? La citation permet de noter que l'entreprise peut naître d'une réaction extrême aux contraintes, à la condition toutefois qu'il existe un système de marché de consommation et de financement relativement libre.

---

[12] Y. Gasse, « L'entrepreneur moderne, attributs et fonctions », *Revue internationale de gestion*, vol. 7, n° 4, 1982.

[13] H. Ellis, *Private Entreprise and Socialism in the Middle East*, Washington (D.C.), American Entreprise Institute for Public Policy Research, 1970, p. 25.

Des points de vue de Toulouse et de Gasse, il faut donc retenir une nette propension, explicite chez Toulouse, à considérer l'entrepreneuriat comme un phénomène individualiste. En dépit de cette tendance, nous conclurons que trois éléments ressortent qui permettent de reconnaître les concepts d'entreprise, d'entrepreneur et d'entrepreneuriat comme valables pour étudier les sociétés autochtones, même si celles-ci sont par ailleurs réputées pour leur sens de la communauté et du partage.

D'une part, les auteurs notent que les minorités sont souvent plus productives que les majorités quant à l'entrepreneuriat. D'autre part, ils soulignent aussi les effets inattendus d'un système social trop bureaucratique et trop rigide, qui fait naître, entre autres marginaux, des entrepreneurs. Ces deux premiers éléments s'appliquent facilement au contexte institutionnel des autochtones canadiens. Le troisième élément est de nature plus subtile et renvoie aux variables culturelles elles-mêmes. Notre problème est celui de l'applicabilité dans un milieu communautaire d'une catégorie d'analyse à connotation fortement individualiste : ainsi, la cohésion communautaire ne permettrait pas l'émergence de comportements entrepreneuriaux. Or, nous venons de voir qu'elle peut produire de tels comportements au moins à titre réactif. Mais il y a plus. Dès lors qu'existerait une telle cohésion communautaire, la société qui en témoigne ne pourrait-elle réagir à la manière de l'entrepreneur individuel aux possibilités et menaces de son environnement ? Nous retrouvons ici les notions d'entreprises collectives et d'entrepreneurs communautaires que nous avons exposées dans d'autres études : dans la société « blanche », les individus membres de groupes défavorisés ou menacés tissent entre eux des liens d'une solidité et d'une cohésion telles que des entreprises collectives naissent et se développent[14].

[14] H. Bherer et A. Joyal, *L'entreprise alternative : mirages et réalités*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 1987. Voir aussi : *Et si chacun créait son emploi ? Le retour des « entrepreneurs » : ils inventent collectivement une économie différente*, Autrement, *Dossiers*, n° 20, septembre 1979, ainsi que H. Bherer et P.-É. Tixier, « Des entreprises en quête d'identité », *Revue Autogestion*, n^os^ 20-21, 1985, pp. 99-107.

Les résultats de la présente recherche montrent aussi bien des entreprises nées « en réaction » aux rigidités collectives que d'autres qui proviennent d'une cohésion de la communauté. Forcés aux synthèses culturelles, n'était-il pas prévisible que les autochtones du Canada produisent des formes d'entreprises et d'entrepreneurs, hybrides et inattendues peut-être, mais explicables en fonction des différents axes d'acculturation[15] ?

L'apport de Li Choy Chong, qui insiste davantage sur la nature sociale de l'entrepreneur, permet de mieux apprécier ces dimensions. À partir du bagage théorique exposé plus haut, qu'il enrichit des perspectives propres à un habitant de Singapour, cet auteur souligne trois dimensions de la nature sociale de l'entrepreneur particulièrement pertinentes pour le sujet qui nous occupe ici.

L'entrepreneur est d'abord perçu comme le produit de conditions sociales et culturelles déterminées ; il se manifeste à travers des motivations et des activités à portée sociale ; enfin, le rôle social de l'entrepreneur dépasse la stricte dimension économique. C'est à partir de ces considérations que le professeur Chong développe sa conception du caractère déterminant de l'environnement socio-culturel pour la « venue » d'entrepreneurs : ceux-ci apparaissent expressément comme des « produits sociaux ». N'est-il pas concevable, dès lors, que ces derniers soient décrits d'une manière particulière selon chaque culture, sous une forme individualiste dans telle société, mais sous une forme communautaire dans une autre ? Ces considérations font voir à quel point il est imprudent de confondre les manifestations locales et ponctuelles de l'entrepreneuriat toujours contingentes à une société donnée, avec les généralisations d'une tentative de conceptualisation.

L'approche de Chong transcende les définitions plus traditionnelles de l'entrepreneur comme « preneur de risques », innovateur ou manager. Elle offre de plus l'intérêt de situer l'entrepreneur au carrefour de valeurs sociales et culturelles, ce qui paraît important dans le contexte des sociétés autochtones. C'est donc dans de telles perspectives que nous

[15] Nous élaborerons cette thèse dans un chapitre ultérieur.

avons analysé les portraits de propriétaires et de dirigeants d'entreprises autochtones, individus ou groupes que, tout au long de cette recherche, nous avons rencontrés.

Conformément à un certain nombre d'études antérieures[16], le propriétaire-dirigeant a été défini comme celui qui participe, dans une proportion importante, au capital de l'entreprise et qui prend une part active aux décisions relatives à son orientation et à la solution de ses problèmes quotidiens. Le dirigeant (gérant) correspond aux mêmes caractéristiques sans être propriétaire, dans une proportion aussi importante. Ces définitions peuvent et doivent être lues au féminin aussi bien qu'au masculin, au singulier (individu) aussi bien qu'au pluriel (collectivité), compte tenu de ce qui précède.

L'examen des notions d'entrepreneur, d'entrepreneuriat, de propriétaire-dirigeant et de gérant montre donc que l'entreprise est une réalité beaucoup plus riche et plus complexe que ne le laissent supposer le sens commun ou la théorie économique de la firme. Certaines considérations générales, d'ordre philosophique et historique, vont maintenant nous permettre de mieux préciser le terme d'entreprise et d'en établir une définition adéquate pour notre recherche. S'il importe en effet de se libérer des visions trop classiques, il convient aussi d'éviter une conception élastique qui ne permettrait plus de distinguer entre l'entreprise autochtone et les autres institutions des premières nations, tel le conseil de bande qui n'intervient pas toujours à titre d'entrepreneur.

---

[16] D. Béliveau et coll., *Consultation de propriétaires-dirigeants québécois sur les problèmes de la PME en région*, Québec, Office de planification et de développement du Québec, collection « Études et recherches », 1978 ; Y. Gasse, « Development and Testing of a Scale for Measuring Business and Managerial Orientation », document de travail 81-09, Laboratoire de recherche, Faculté des sciences de l'administration, Québec, Université Laval ; G. d'Amboise et Y. Gasse, « Défis prioritaires pour propriétaires-dirigeants des PME : similarités et différences », document de travail 82-13, Laboratoire de recherche, Faculté des sciences de l'administration, Québec, Université Laval.

Considérations générales et définition de l'objet de la recherche

L'étymologie du mot « entreprise » nous apprend peu de chose par rapport à son sens actuel. Le terme serait apparu au début du XIII[e] siècle, comme dérivé du verbe « entreprendre », lequel avait à cette époque une connotation de « saisir, attaquer, surprendre ». « Entreprise » signifiera plus tard un différend entre deux personnes. La dérivation sémantique passe sans doute par le sens, encore très actuel, de « commencer », « se mettre à faire quelque chose », comme dans « entreprendre un voyage ». Un terme familier du roman courtois, l'« aventure », terme qui prendra par la suite un sens commercial encore présent dans l'anglais actuel (*venture*), vient souvent en complément au verbe « entreprendre » ; de la sorte, pour découvrir l'étymologie du terme « entreprise », il faut passer par celle de son synonyme durant tant de siècles, le mot « aventure ». L'action d'« entreprendre » une aventure donne aussi bien le substantif « aventure » qu'« entreprise », que ce soit dans le sens courtois, héroïque ou commercial. C'est du moins ce qui ressort de l'ouvrage fort documenté du professeur Michael Nerlich, de l'Université technique de Berlin, sur la naissance et la formation de la conscience bourgeoise[17].

L'apport de la bourgeoisie, par opposition aux formations sociales antérieures, aura été d'« idéaliser » l'aventure, de la concevoir comme quelque chose de positif. Les héros de l'Antiquité, tel Ulysse, n'avaient jamais vécu l'aventure que comme un coup du sort, une fatalité ou une manigance des dieux, jamais comme la poursuite par l'homme lui-même d'une entreprise volontaire et noble. Le roman courtois aura joué un rôle très important dans cette évolution, puisqu'il constitue la transcription littéraire, avec des aspects de marketing, du message « partez à l'aventure » adressé aux chevaliers des X[e], XI[e] et XII[e] siècles devenus trop nombreux pour les terres ou les offices disponibles, et trop pauvres pour la vie de courtisan. Le roman courtois assure donc en même

[17] M. Nerlich, *Kritik der Arbenteuer-Ideologie, Beitrag zur Erforschung der Bürgerlichen Bewusstseinsbildung* [Critique de l'idéologie de l'aventure, contribution à la recherche sur la constitution de la conscience bourgeoise], Berlin, Akademie-Verlag, 1977.

temps le délestage du royaume et l'éducation d'une classe trop mobile, qui apprit ainsi à « attendre » la récompense à venir. La gloire du chevalier serait d'autant plus grande que l'aventure aurait été plus extraordinaire ; déjà, dans ces premières aventures entreprises pour servir une dame, le roi ou la foi, on perçoit la capacité de renoncer aux récompenses faciles et immédiates, de traverser les épreuves et — perspectives non négligeables — de ramener de l'aventure un butin, comme dans le cas des croisades ou, mieux encore, dans celui des bandes armées qui parcouraient les campagnes ou les fiefs hostiles : sans solde (c'est-à-dire non salariés) contrairement aux soldats de carrière, ces gens vivaient du « produit » de leur « aventure »[18].

Le terme « aventure » prend d'ailleurs vite un sens plus prosaïque et le *Dictionnaire de l'ancienne langue française* de Frédéric Godefroy résume ses diverses significations au Moyen Âge dans l'expression « produit éventuel[19] ». Comme le montre Nerlich, c'est toutefois en Angleterre que le concept d'aventure manifestera le plus clairement sa portée commerciale[20] ainsi que le révèle encore aujourd'hui l'utilisation du terme *venture* comme synonyme d'entreprise[21].

Les considérations qui précèdent mènent à deux conclusions importantes pour ce qui est de l'application de la catégorie « entreprise » à l'analyse de sociétés dont l'économie et les valeurs ne se limiteraient pas aux seules perspectives marchandes : d'abord, le concept d'entreprise comporte des connotations profondes qui vont bien au-delà de ses seuls aspects prosaïques et lucratifs et que l'on retrouve dans son vieux compagnon de route, l'« aventure » ; deuxièmement,

---

[18] Nerlich, *op. cit.*, pp. 36-41.

[19] Frédéric Godefroy, *Dictionnaire de l'ancienne langue française et de tous ses dialectes du IXe au XVe siècle*, Paris, 1880. Godefroy trouve le sens de « droiz, aventures, émolumenz, seigneuries » (1305) ; de « profiz, esploiz, adventures, et émolumenz du dit cenz ou rente » (1345), pour résumer les significations générales dans celle de « produit éventuel » avec des citations faisant état du produit d'une pêche ou d'une récolte d'olives (cité par Nerlich).

[20] Nerlich, *op. cit.*, chapitre 7 : « Le marchand aventurier. La triple naissance du capitaliste ».

[21] C.M. Baumback et J.R. Mancuso, *Entrepreneurship and Venture Management*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 2e éd., 1987.

l'« aventure » elle-même a, dès l'origine, fait appel aux vertus fondamentales de l'entrepreneuriat, en pavant la voie à l'évolution de certaines valeurs primitives. Ces deux conclusions, qui sont comme deux facettes d'une même pièce de monnaie, appellent quelques commentaires.

Les considérations de Nerlich sur la naissance de la conscience bourgeoise ne sont pas autre chose que la description d'une évolution des valeurs vers une connotation marchande, absente à une époque antérieure. Elles montrent qu'il s'agit, fondamentalement, des mêmes valeurs, qui empruntent à un moment historique, sous le coup des crises sociales, une coloration nouvelle. Ainsi, les valeurs marchandes ne sont pas le fruit d'une génération spontanée, mais bien le résultat d'une évolution qui transforme tout en les confirmant certaines valeurs de l'époque antérieure.

Le besoin d'accomplissement, la maîtrise de soi, la créativité, l'initiative, la capacité d'attendre la récompense, la motivation d'indépendance et d'autonomie, le plaisir éprouvé à prendre des risques et même à travailler ferme ou à surmonter des épreuves, autant de valeurs présentes dans l'aventure du Moyen Âge et qui se retrouvent à la base de l'esprit d'entreprise d'aujourd'hui, comme l'ont montré les auteurs et spécialistes de la PME déjà mentionnés.

On pourrait poursuivre la démonstration de l'étroite parenté entre le merveilleux du Moyen Âge et le prosaïque de l'ère moderne mais, en dépit de l'intérêt qu'elle pourrait présenter, une telle démarche dépasserait le cadre de cet ouvrage[22]. Il nous suffira de retenir une conclusion essentielle : l'évolution de certaines valeurs fondamentales vers des formes marchandes ne surgit ni d'une génération spontanée ni d'un soubresaut révolutionnaire. Elle peut survenir de diverses manières, être causée par des crises sociales et, surtout, elle se produit parce qu'il existe de nombreux points d'ancrage sur l'axe d'acculturation qu'elle représente. Ainsi, les sociétés de chasseurs-cueilleurs, les sociétés paysannes, la féodalité, la bourgeoisie, ou toute autre classe ou formation sociale, peut forger une synthèse culturelle qui

[22] Le lecteur pourra se référer à Nerlich, dont la démonstration — très complète et fort bien documentée — n'a pu être qu'esquissée ici.

l'amènera à adopter une forme d'esprit d'entreprise plus ou moins marchande à la faveur d'une crise et en fonction de sa situation propre.

Cette recherche nous a permis de rencontrer des autochtones de divers milieux qui, selon leur propre contexte, lancent et gèrent leur entreprise d'une manière très différente, plus traditionnelle et plus proche des normes du manuel du parfait entrepreneur pour les uns, très spontanée, aventureuse et conquérante pour les autres. Les premiers s'apparentent aux entrepreneurs-gestionnaires de l'économie dominante, les seconds rappellent plutôt l'« aventure » de Frédéric Godefroy, coup de filet à la pêche, récolte à venir ou produit escompté de la chasse et de la trappe.

On ne s'étonnera donc plus, à ce stade, de la polysémie de la notion d'entreprise, ni du polymorphisme du phénomène. Les approches de l'étude de l'entreprise sont aujourd'hui nombreuses, variées et parfois même contradictoires, et elles rendent compte dans leur diversité des nombreux angles d'observation du phénomène et de sa nature changeante. Pour les uns, l'entreprise ne sera ni plus ni moins qu'un système politique ; pour d'autres, les organisations n'existent pas au-delà des sujets qui les composent[23].

À cet égard, on notera d'ailleurs que si, dans nombre de pays occidentaux, l'État-entrepreneur semble perdre de sa morgue, il n'en va pas nécessairement ainsi pour l'État « localisé » des autochtones. La prise en charge de la gestion et du développement social — voire scolaire — dans ces régions éloignées aux ressources humaines et matérielles limitées, relève elle aussi du défi de lancer une entreprise. De plus, comme nous l'avons souligné, la naissance et le développement d'entreprises à vocation économique sous la protection du conseil de bande confèrent souvent à ce dernier un véritable rôle d'entrepreneur.

Malgré cette similitude entre les notions d'entrepreneur et de bâtisseur, nous ne pouvions toutefois étendre cette recherche à l'ensemble des institutions autochtones au sein

[23] P. Jarniou, *L'entreprise comme système politique*, Paris, PUF, 1981 ; G. Burrel et G. Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London, Heineman, 1979, chapitres 6 et 7 : « Interpretive Sociology » et « The Interpretive Paradigm and the Study of Organizations ».

d'une même communauté. Compte tenu des considérations théoriques et sémantiques précédentes aussi bien que des réalités propres à l'univers autochtone, il convenait de placer la vocation économique comme élément central du concept d'entreprise. De même, la perspective d'autofinancement, au moins intentionnelle et accessible dans un laps de temps raisonnable, est apparue comme un élément fondamental de la nature de l'entreprise. Par contre, ni le statut juridique ni le secteur de production n'ont été retenus comme variables discriminantes.

Ces balises ont permis de retenir comme entreprises aux fins de la présente étude les organisations autochtones répondant à la description suivante : *toute activité à vocation économique, qui crée de l'emploi, dont une part des revenus provient de la vente de biens ou services susceptibles de la conduire à l'autofinancement, quel que soit son statut juridique*. Nous en sommes arrivés à cette définition pour tenir compte du contexte autochtone et de ses contraintes particulières quant au financement ou au partage des résultats.

Ainsi, la vocation économique permet de distinguer l'entreprise des organisations à caractère social, éducatif ou politique. Mais pour s'assurer de la pertinence d'une telle distinction, il fallait aller plus loin : nous avons donc établi qu'une partie des revenus provienne de la vente de biens et de services. Nous n'avons pas précisé la proportion de tels revenus autonomes, afin de tenir compte des caractéristiques structurelles de l'économie autochtone évoquées au chapitre précédent : subventions, contraintes juridiques, etc. Cependant, nous avons insisté pour que cette vente s'opère à partir de produits et de services susceptibles de conduire l'entreprise à l'autofinancement. Cette perspective présente un aspect objectif de faisabilité dans un laps de temps raisonnable. Elle participe aussi d'une vision subjective ; l'entrepreneur en question souhaite-t-il l'autofinancement et fait-il des efforts pour l'atteindre ? Ces éléments étaient essentiels pour rendre justice aux contraintes propres à l'entreprise autochtone et pour la distinguer d'autres organisations qui vendent des biens et des services sans aucune perspective d'autofinancement. Le musée de Mashteuiatsh, par exemple, a été analysé mais non retenu comme entreprise, à cause de ce critère.

Par ailleurs, nous avons insisté pour que l'organisation crée de l'emploi. C'est une exigence classique dans l'étude des entreprises de l'économie dominante, où on rejettera volontiers l'organisation dont le propriétaire-patron représente aussi le seul employé : mais un tel rejet demeure-t-il valable dans le contexte particulier de l'économie autochtone ? Pour répondre à cette question, il faut d'abord examiner les motifs d'exclusion de ce type d'entreprise dans les études traditionnelles : ces motifs paraissent tenir bien davantage à la myriade d'entreprises de ce genre, dont le poids « démographique », par rapport aux organisations de plus grande envergure, viendrait fausser les données. La « personne seule à son compte » se voit ainsi exclue de telles études pour des raisons d'ordre pratique, parfois d'ordre méthodologique, mais non d'ordre conceptuel.

Sur ce plan en effet, il paraîtrait risqué de refuser à de telles organisations le statut d'entreprise, surtout si on se rapporte aux considérations théoriques sur l'entreprise et l'entrepreneur énoncées plus haut. Notre recherche a donc retenu de telles organisations, d'autant que, dans les réserves et régions éloignées, si une petite entreprise peut atteindre un volume de vente suffisant pour faire vivre son « propriétaire-patron-employé unique » et sa famille, elle ne pourra pas toujours espérer de croissance ultérieure, faute de marché et d'approvisionnements. De telles créations relèvent pourtant, indéniablement, du fait de lancer une entreprise ; elles sont particulièrement fréquentes dans le domaine de l'artisanat. De plus, l'emploi unique n'y est souvent qu'une façade ; particulièrement chez les autochtones, on y découvre assez vite une collaboration intense, « gratuite », des membres de la famille immédiate, par exemple.

Le critère de création d'emplois admettait donc la création du seul et unique emploi de l'entrepreneur. Une balise a été introduite, cependant : l'organisation en question doit produire des revenus suffisants pour être considérée comme le gagne-pain principal du propriétaire-dirigeant concerné. De nombreuses activités saisonnières, entreprises sur une base individuelle ou collective et qui ne génèrent que des revenus d'appoint comme, dans certains cas, la trappe, ont ainsi été exclues de notre recherche. Pour résumer, l'emploi unique permettait donc d'accéder au statut d'entreprise aux

fins de la présente recherche, dans la mesure où le revenu représentait le gagne-pain principal et non un simple revenu d'appoint.

Le statut juridique n'a pas été retenu comme variable discriminante, non seulement à cause des facteurs institutionnels décrits au chapitre I, mais aussi parce que des recherches antérieures sur les entreprises alternatives et communautaires nous ont démontré qu'il était arbitraire de limiter le concept d'entreprise aux seules organisations relevant de la Loi sur les sociétés commerciales du Canada ou de la Loi des compagnies du Québec. En effet, coopératives, entreprises enregistrées ou non, sociétés de toutes sortes et même organismes sans but lucratif représentent des formes juridiques ou parajuridiques susceptibles d'intéresser divers types d'entrepreneurs selon le contexte et les conditions du moment[24].

Ces principes étant établis, il nous restait encore à préciser dans quelle mesure les organisations qui nous intéressaient étaient des entreprises « autochtones ». Le chapitre précédent a rappelé les définitions en vigueur à cet égard au moment de la collecte des données. Nous avons opté pour une approche empirique et décidé de considérer comme autochtones les entreprises sises dans les limites territoriales de la communauté étudiée. De cette manière, certaines entreprises appartenant à des Hurons, mais dont la place d'affaires est située en dehors de la réserve de Wendake, n'ont pas été considérées, alors que des entreprises « blanches » de Kuujjuaq l'ont été.

C'est donc l'emplacement qui a été utilisé comme variable indépendante, sans égard à la répartition de la propriété entre les partenaires (femme blanche et mari autochtone, ou l'inverse) ou à d'autres facteurs arbitraires et aujourd'hui dépassés par la révision de la législation. Par contre, les causes de l'émigration de certaines entreprises hors du territoire autochtone ont évidemment retenu notre attention, tout comme les raisons de l'installation d'entreprises « blanches » au sein d'une communauté autochtone.

---

[24] Bherer et Joyal, 1987, *op. cit.*

L'objet de recherche étant ainsi défini, il paraît maintenant opportun de présenter des notions secondaires, susceptibles d'en éclairer davantage certaines facettes, notamment en ce qui concerne le fonctionnement même de l'entreprise : difficultés managérielles, facteurs de succès ou d'échec, environnement, etc. Comme telles, ces notions représentent déjà des outils d'analyse et leur présentation doit être considérée comme l'entrée en matière qui conduit aux considérations méthodologiques sur lesquelles se terminera ce chapitre. Notre schéma de travail s'inspire donc du modèle présenté au tableau 3 et il s'établit à partir des concepts suivants.

— *Les difficultés managérielles*. Elles correspondent aux entraves ou obstacles internes et externes à l'entreprise, qui ont une incidence sur son administration et qui peuvent influencer son fonctionnement, sa rentabilité et son développement (ex. : compétence du dirigeant, difficulté d'obtention de fonds, réglementation juridique ou administrative, etc.).

— *Les facteurs de succès ou d'échec*. Ce sont les éléments qui contribuent de façon sensible à la réussite ou à l'échec de l'entreprise et qui, pour une certaine période, déterminent son évolution. Ils sont perçus comme positifs (succès) ou négatifs (échec) par l'entrepreneur lui-même et mentionnés au cours des entretiens ou bien reconnus par le chercheur à partir de l'analyse « objective » des données (compétence du personnel, subventions, etc.).

— *L'environnement*. Il s'agit de facteurs externes à l'entreprise qui touchent celle-ci de diverses façons mais sur lesquels elle n'a pas de pouvoir direct. C'est du moins la définition théorique qu'on donne de l'environnement dans la littérature spécialisée ; en pratique, et particulièrement d'un point de vue local, on observera soit une influence certaine de l'entrepreneur sur son environnement socio-politique, soit une autonomie quelconque par rapport à celui-ci. Dans les faits donc, l'environnement n'apparaît ni aussi contraignant ni aussi fermé à toutes formes d'influence que le voudrait la théorie. Les caractéristiques de l'environnement qui guident l'observation sont :

- politique ou légal : la situation politique, les pratiques gouvernementales, les lois, les règlements fiscaux ;
- économique : le système économique, l'offre et la demande, le marché, les coûts ;
- concurrentiel : les agents économiques en concurrence avec les mêmes ressources, les mêmes clients, etc. ;
- socio-culturel : les attitudes sociales, les mentalités, les valeurs individuelles et collectives ;
- éducationnel : le genre et le niveau d'instruction, les mécanismes d'apprentissage ;
- physique : les ressources naturelles, les services de communication, les routes.

— *Les intrants*. Ce sont les ressources utilisées par l'entreprise dans le processus de production de biens et de services. Ils peuvent être humains (personnel), financiers (revenus, subventions), physiques (équipements, matières premières), informationnels (données nécessaires) ou organisationnels (capacité d'organiser et de gérer le travail et les autres ressources).

— *La transformation*. Il s'agit de l'ensemble des moyens choisis pour transformer les ressources en biens et en services. Les pratiques peuvent être regroupées d'après les fonctions suivantes de l'administration :

- marketing : les activités et les connaissances nécessaires à la mise en marché ;
- comptabilité et finance : l'administration financière ;
- production : le maintien de l'équipement et du rythme de fabrication ;
- gestion des ressources humaines : particulièrement chez les autochtones, la principale ressource de l'organisation.

— *Les extrants*. Ils consistent en biens et en services qui résultent de la production et qui sont offerts aux clients. Ce sont également les résultats concrets dont peuvent disposer les propriétaires, sociétaires ou membres.

Le tableau 3 illustre de façon succincte les grandes divisions et subdivisions qui permettent de classer un problème managériel de façon à en diagnostiquer la nature et la portée.

Tableau 3
MODÈLES INTRANTS-EXTRANTS

	Division			
	Environnement	**Intrants**	**Transformation**	**Extrants**
SUBDIVISION	Politique ou légal	Humains	Management et personnel	
	Économique	Financiers	Marketing	Biens et services
	Concurrentiel	Physiques	Comptabilité et finance	Profits
	Socio-culturel	Informationnels	Production	
	Éducationnel			
	Physique		Autre	

À partir des données recueillies sur le terrain, ces concepts permettent de mieux cerner la nature et la portée exacte des problèmes de l'entreprise[25]. Par exemple, un problème de main-d'œuvre sera interprété différemment selon sa position relative :

- s'il s'agit de formation, on le considérera comme un problème d'*environnement* (politique ou légal) ;
- s'il s'agit de recrutement, on le considérera comme un problème d'*intrants* ;
- s'il s'agit de motivation, on le reliera plutôt au processus de *transformation* (management et personnel).

Il faut bien noter que ces divers concepts représentent des angles d'observation, de classification et d'analyse pour le chercheur ; ils servent de guides à la démarche empirique mais ne déterminent évidemment pas le langage des relations avec les répondants. Ces considérations nous invitent déjà à exposer les choix méthodologiques qui ont guidé notre recherche : nous présenterons tour à tour le contexte et les principales étapes de la recherche, la méthodologie, le déroulement de l'étude sur le plan concret et terminerons par quelques mises en garde concernant les conclusions qu'on peut en tirer.

[25] Béliveau et coll., *op. cit.*

ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES

Pertinence, contexte et principales étapes de l'étude

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'état actuel des connaissances, l'importance du territoire, la diversité des structures et les questions épineuses reliées au cadre institutionnel des autochtones présentent autant d'arguments en faveur d'une étude à caractère *exploratoire* et relativement *modeste*. Du même coup, ces éléments soulignent d'une manière éloquente la nécessité de faire avancer les connaissances sur notre sujet, dont les retombées théoriques et pratiques paraissent considérables. D'une part, cette recherche pourrait dégager des pistes à explorer pour des études ultérieures plus larges ou plus approfondies. Elle pourrait aussi éclairer d'un jour nouveau la problématique de l'entrepreneuriat en général.

D'autre part, sur le plan des retombées concrètes, des résultats intéressants peuvent aussi être envisagés. Le témoignage et la mise en lumière de la performance réelle des autochtones du Canada quant à la recherche d'autonomie économique et la création d'entreprises devraient contribuer à lever certaines des hésitations qui retardent encore les multiples réformes attendues et qui les concernent. La définition des mobiles de démarrage d'entreprises et des facteurs de succès et d'échec peut avoir un effet positif non seulement sur les entrepreneurs et les institutions autochtones, mais aussi sur la politique et les programmes gouvernementaux. Enfin, les succès et problèmes des autochtones paraissent souvent communs aux régions éloignées du Canada, de sorte que l'étude de ces questions est susceptible de favoriser l'épanouissement de nombreux Canadiens.

Devant ces deux impératifs — importance de la présente étude et nécessité de lui conserver un caractère exploratoire et modeste dans l'état actuel des connaissances —, nous avons décidé de centrer ce projet sur certains territoires ou régions, tout en tenant compte de l'information pertinente et déjà disponible sur l'entreprise autochtone au Canada.

Revue et analyse systématique de la littérature et de la documentation pertinentes à l'entreprise autochtone au Canada

Cette première phase constitue évidemment une précaution nécessaire et classique pour chaque recherche : il importe de faire un tour d'horizon systématique de la documentation et des études déjà effectuées. Non seulement peut-on ainsi éviter des dédoublements, mais il en résulte un approfondissement appréciable de la problématique. De plus, cette première étape permet de familiariser les chercheurs avec le contexte de la recherche.

Sélection et accord des populations cibles

Plusieurs paramètres ont été considérés dans la détermination de ces populations. D'abord, étant donné son caractère et ses limites, il a été convenu que la recherche ne couvrirait que trois ou quatre populations cibles, de dimensions restreintes et toutes sises à l'intérieur des limites territoriales du Québec. Ces populations devraient manifester un appui réel aux objectifs de la recherche et correspondre à des regroupements organisationnels, légaux ou géographiques usuels (ex. : Conseil attikamek-montagnais, Micmacs de Maria, Hurons de la région de Québec, Inuit du Québec).

Afin de tenir compte de l'éloignement dans l'éclosion d'entreprises rentables, nous avons opté pour une sélection des populations à étudier à partir d'un continuum géo-économique : l'une se situerait en milieu péri-urbain, une seconde en milieu éloigné mais facilement accessible et dotée d'un tissu économique relativement dense et une troisième en milieu très éloigné, plutôt dépourvue d'infrastructures et de densité économique. C'est ainsi que Wendake (village des Hurons), Mashteuiatsh (Lac-Saint-Jean-Ouest) et Mingan (Basse-Côte-Nord) ont été sélectionnés comme lieux d'enquête. À une étape ultérieure de la recherche, nous avons aussi introduit la communauté inuit de Kuujjuaq, dans l'espoir de mettre en perspective les résultats atteints dans le continuum géo-économique des trois premières populations, et de préciser certains effets institutionnels (Convention de la Baie James et du Nord québécois).

L'ensemble de cette stratégie devait permettre de vérifier la portée de variables environnementales importantes sur l'incidence de l'entrepreneuriat. Les trois premières communautés et celle de Kuujjuaq ont accepté d'emblée de collaborer à l'étude. Dès lors, nous pouvions aborder l'étape déterminante de notre recherche.

Étude intensive, analyse et interprétation

Cette étape comporte un relevé de toutes les entreprises et organisations à vocation économique au sein de chaque population, aussi bien à partir des recueils statistiques existants que des vérifications et entretiens sur le terrain. Elle comprend l'analyse diagnostique de ces organisations et entreprises à partir d'entretiens semi-structurés avec les responsables et un certain nombre de participants. Elle comporte également l'étude des caractéristiques environnementales (éloignement, concurrence, ressources financières, main-d'œuvre, marchés, etc.). La collecte, l'analyse et l'interprétation de telles données en rapport avec nos objectifs de recherche exigent évidemment une démarche méthodologique appropriée.

Méthodologie

Perspective générale

Une recherche faite dans une perspective globaliste (celle du système entreprise-environnement) et dans un contexte instable ou peu connu (celui de l'entreprise autochtone) impose une instrumentation et une stratégie assez différentes de celles d'études plus classiques ayant pour objet de cerner les rapports entre quelques variables bien établies à partir d'une hypothèse centrale.

Par rapport aux instruments classiques, tels que le recours aux questionnaires structurés, l'analyse de variance, etc., notre démarche suppose une instrumentation beaucoup plus simple, mais néanmoins adéquate pour une analyse en profondeur des champs d'étude. C'est pourquoi nous avons

résolu d'allier les démarches de l'analyse stratégique[26] et de l'analyse diagnostique d'entreprise[27]. Toutefois, c'est davantage par ses aspects méthodologiques que la perspective de Crozier et Friedberg nous intéresse : sans négliger les aspects politiques au sein des entreprises autochtones, nous recherchons surtout une méthode d'enquête susceptible de compenser les lacunes du modèle de planification stratégique de Glueck.

Comme on le sait, ce dernier représente le prototype de l'approche rationaliste à l'étude diagnostique des organisations. Il offre donc une couverture assez complète de tous les éléments fonctionnels et structurels de l'entreprise ; par contre, il demeure assez faible quant à l'interprétation qualitative de ces données et à leur mise en perspective par rapport à la subjectivité des différents acteurs. C'est précisément dans la considération des stratèges eux-mêmes et de leurs valeurs profondes que le modèle de Glueck paraît le plus superficiel.

L'administration des grilles d'analyse de Glueck dans la perspective d'enquête de Crozier et Friedberg permet ainsi de compléter par des informations qualitatives les données factuelles qui semblent caractériser l'entreprise ; elle permet aussi la construction, au cours du dialogue entre le chercheur et son interlocuteur, du sens profond des forces, faiblesses, menaces et opportunités de l'organisation concernée. Elle mène à l'identification des variables fondamentales de succès et d'échec aux yeux de l'entrepreneur lui-même et à leur appréciation créatrice par le chercheur ; ce n'est que dans de telles perspectives, en assumant l'inéluctable jeu des subjectivités en présence, que les déviations par rapport au modèle rationaliste et objectiviste de fonctionnement des organisations de Glueck peuvent être appréciées et, justement, « qualifiées ».

---

[26] M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977 ; R. Sainsaulieu, R. Exiga, F. Piotet et P.-É. Tixier, *L'analyse sociologique des conditions de travail. Guide pratique*, Paris, ANACT, 1982.

[27] W.F. Glueck, *Strategic Management and Business Policy*, Toronto, McGraw-Hill Book, 1976.

Le postulat de Crozier, Friedberg, Sainsaulieu et autres tenants de l'analyse stratégique, c'est que l'acteur stratégique se dérobe facilement à l'analyse factuelle, de type objectiviste, par exemple à la pratique du questionnaire fermé. Ces chercheurs tiennent pour acquis qu'un haut fonctionnaire, un ministre ou un entrepreneur ne peuvent être percés, coincés ou compris à l'aide d'un questionnaire. L'analyse stratégique vise donc à aller en profondeur et ses instruments sont plutôt ceux de l'immersion du chercheur, des entretiens semi-structurés et renouvelés, car ce qui est stratégique, ce n'est pas l'opinion ou l'attitude, mais la perception et le comportement.

Par ailleurs, l'analyse stratégique n'est pas une démarche de type anthropologique ou wébérien au sens strict. En limitant les vecteurs d'analyse à des variables organisationnelles larges mais précises, elle évite certaines contraintes de l'observation participante classique. Entre le séjour de deux jours pour distribuer des questionnaires fermés et ceux de plusieurs mois ou années en milieu autochtone, l'analyse stratégique nous offrait le moyen terme de fréquentations appréciables (d'un à deux mois, selon les cas) axées sur des vecteurs d'observation prédéterminés. Pour le lecteur qui ne serait pas familier avec cette méthode, nous en résumons ici les principales étapes, en précisant les adaptations faites en fonction de notre recherche[28].

Collecte des données et structuration préliminaire

Une première étape de l'analyse consiste en l'établissement d'une image aussi complète que possible du phénomène étudié, de son contexte et de ses projets. Les outils de cette étape sont l'étude documentaire la plus étendue possible (correspondance, états financiers, communications internes, etc.) et la conduite de certains entretiens préliminaires à partir d'une grille diagnostique classique directement

[28] On trouvera évidemment une présentation plus complète dans l'ouvrage de Crozier et Friedberg, *op. cit.* Pour une perspective plus proche des opérations mêmes de recherche, on consultera aussi : A. Exiga, F. Piotet et R. Sainsaulieu, *Analyse sociologique des conditions de travail*, Paris, ANACT, 1982. Le modèle de gestion stratégique de Glueck est consigné dans son classique *Business Policy and Strategic Management, op. cit.*

inspirée de la démarche de Glueck. À cette phase de la recherche, le but est de repérer le jeu des contraintes objectives qui pèsent sur l'entrepreneur autochtone et sur son entreprise. Ces contraintes sont classées et définies comme des incertitudes d'ordre technique, économique, social ou culturel qui se posent à l'entrepreneur et à ses projets. Nous nous efforçons de déterminer dans quelle mesure ces divers types de contraintes influent sur l'interrelation entre l'entreprise et son environnement et l'étendue de leur effet sur le système de décision et de transformation de l'entreprise.

Ces questions débouchent assez rapidement sur une seconde étape dont l'objectif sera de découvrir les alliances, oppositions et situations de neutralité des principaux acteurs, dans l'entreprise même et dans le milieu immédiat, face à ces enjeux de la vie collective. Deux remarques doivent être faites pour mieux caractériser cette étape de notre enquête.

Mise en perspective et analyse hypothético-déductive

D'une part, conformément à la démarche de Crozier et Friedberg, cette étape reflète la conviction profonde que les incertitudes repérées lors de la première étape constituent des sources de stratégies pour les acteurs, tant individuels que collectifs : compétence et dépendance plus ou moins grande par rapport à une incertitude déterminent des regroupements, des alliances ou oppositions qui tendent vers une certaine stabilité. Au sein d'une communauté autochtone, par exemple, la compétence de négociation avec les fonctionnaires du ministère des Affaires indiennes et du Nord n'est pas le fait de chacun. Selon sa propre position et ses propres ressources, l'entrepreneur devra soit se rapprocher de ce groupe ou d'individus influents à l'intérieur de ce groupe, soit avoir les moyens de s'abstenir d'une telle alliance. Il en ira de même pour l'artisan face au comptoir d'artisanat ou à la coopérative et aux préposés à la vente. De même, à l'intérieur de l'entreprise, l'intérêt de divers membres de la famille, les mariages et autres types d'alliances auront une influence directe et déterminante sur la dépendance par rapport aux incertitudes indiquées à la première étape.

Le chercheur s'efforce donc de découvrir de telles alliances, oppositions ou situations de neutralité par rapport aux enjeux de la vie collective. Ses outils seront, cette fois, les entretiens approfondis, tant au sein de l'entreprise que dans le milieu environnant, à partir de thèmes qui sont sensiblement les mêmes qu'à l'étape première, mais qui se trouvent abordés dans une tout autre perspective. Et c'est là le sens de notre deuxième remarque : perspective et prise en compte systématique du milieu devaient marquer cette seconde étape pour mieux coller à la réalité propre à l'entreprise autochtone.

Il ne s'agit plus en effet de déchiffrer les contraintes elles-mêmes, mais les réactions des acteurs par rapport à celles-ci, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Si le chercheur continue à s'informer, on doit reconnaître qu'il commence déjà son analyse ; désormais, au sens profond du terme, il ne questionne plus seulement, il s'entretient et ces dialogues sont constitués de pistes, d'hypothèses qui se construisent, se confirment ou sont détruites dans l'échange avec l'interlocuteur. La difficulté de la tâche, les relations familiales, l'histoire récente de la bande, les relations avec le conseil et avec les autres entrepreneurs, les rapports entre grandes familles, les intérêts extérieurs représentent la toile de fond de ces entretiens et donnent du relief aux informations objectives de la première étape.

De cette manière, la recherche dégage peu à peu le profil du système de décision et de transformation propre au milieu et qui touche directement les éléments les plus fondamentaux du questionnement de notre étude, telles la marge de manœuvre de l'entrepreneur et l'émergence de tendances hostiles ou favorables aux diverses formes d'entrepreneuriat. Ce système de décision et de transformation se manifeste donc d'une manière concrète et englobe la série des contraintes culturelles qui colorent la prise de décision : celle-ci se trouve située par rapport à une série de normes, de codes, de valeurs, de règles du jeu qui limitent l'éventualité d'un processus trop unidirectionnel et trop radical où le plus fort écraserait toujours, inconditionnellement, le plus faible.

Une telle démarche d'enquête, qui allie les avantages de l'analyse rationnelle et objectiviste et ceux de l'analyse

stratégique, nous paraissait donc la mieux adaptée à l'objet et aux dimensions de notre recherche. Elle permet les adaptations nécessaires et contient en elle-même son propre système de validation. Ainsi, elle paraît bien correspondre à un contexte où l'interface entre l'entreprise et l'environnement demeure problématique, voguant de l'osmose à la fermeture.

Si l'entreprise apparaît forte et nettement singularisée, l'observation portera plus directement sur son système de relations et de décision. Mais si l'entreprise et la propension à entreprendre sont colonisées par l'environnement, une telle démarche permet de transposer à ce niveau l'étude du système de décision et de transformation, sans pour autant tomber dans le piège d'une analyse sociologique tous azimuts, les balises nécessaires à cet égard étant fournies par les vecteurs d'analyse : contraintes objectives, système décisionnel, règles du jeu, elles-mêmes complétées par le cadre de planification et de gestion stratégique de Glueck.

Cette stratégie de recherche est donc fondée sur l'échange avec l'interlocuteur ; il ne s'agit pas seulement de recueillir des informations mais d'échanger dans un rapport mutuel entre le chercheur et son interlocuteur pour dégager le vécu.

En résumé, dans une première phase, le chercheur s'efforce de recueillir matériaux et informations. Dans une seconde étape, il vise plutôt l'échange avec l'interlocuteur, du type de l'analyse ethnologique et de l'analyse hypothético-déductive ; il établit alors un renvoi permanent entre l'observation, l'analyse de la réalité et les hypothèses multiples dégagées au cours de l'entretien. Bien sûr, il ne s'agit pas ici d'hypothèses de recherche au sens familier de l'enquête objective et quantitative, mais de coups de sonde, donnés au cours de l'échange entre le chercheur et son répondant, et susceptibles d'éclairer les structures profondes du système d'entreprise et l'invention que fait de son propre monde l'entrepreneur autochtone. En d'autres termes, tout comme la phase 1 d'un tel processus ne se dissocie guère dans le temps de la phase 2, cette dernière nous engage déjà dans la phase 3, celle de l'analyse et de l'interprétation des données.

Analyse et interprétation

La figure 2 présente le développement et l'interpénétration des trois phases d'une telle démarche d'enquête. Au sommet comme à la base se déroulent deux étapes de collecte et d'interprétation préliminaire des données, axées sur l'analyse de la documentation et la conduite d'entretiens ; ceux-ci visent de plus en plus, à mesure qu'avance la recherche et que se développe un vocabulaire commun entre le chercheur et son interlocuteur, l'édification et le test d'hypothèses quant à l'effet des contraintes objectives et des ressources des acteurs sur la formulation de stratégies d'action, à partir d'alliances et d'oppositions relativement stables. Ainsi se trouvent posés le système de transformation et d'action de l'entreprise et la marge de manœuvre de l'entrepreneur lui-même.

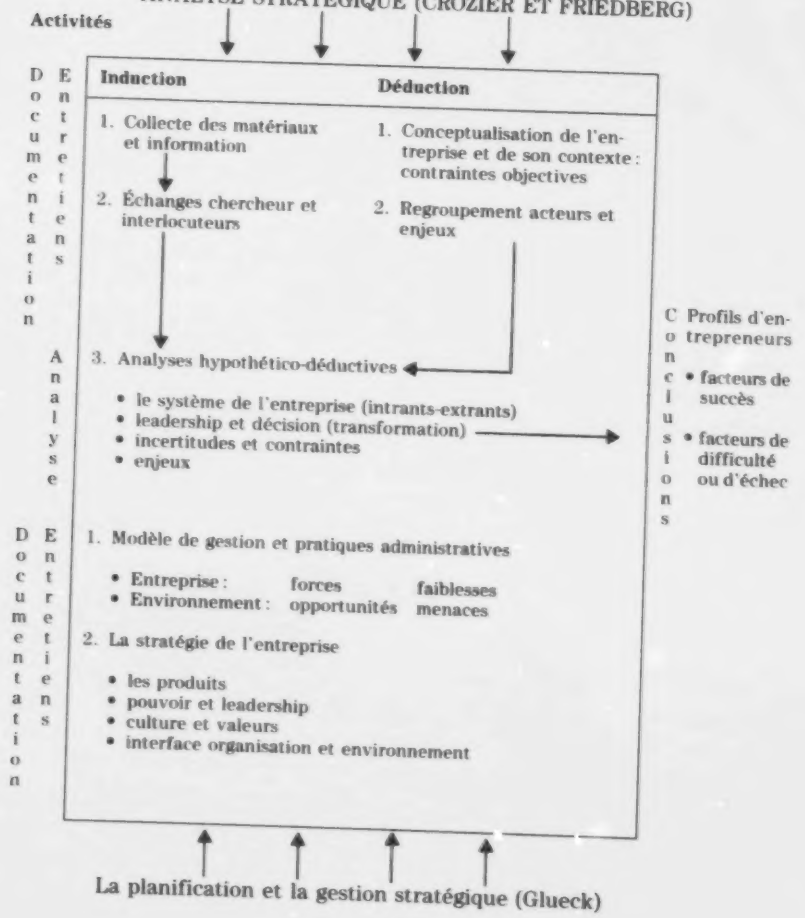
Dès ce moment, mais avec un effort différent d'intelligence, s'amorce une interprétation des données plus propre au chercheur lui-même. Il s'agit alors, de plus en plus nettement à mesure que progresse la démarche, de dégager la perspective de l'observateur dans sa capacité de mettre en rapport diverses sources d'information et d'interprétation, de comparer différentes situations et de situer les résultats dans un cadre d'analyse conceptuellement stable.

Pour conduire une telle opération, nous avons réparti et canalisé les résultats et interprétations des premières phases en fonction d'une grille formée de quatre grands axes de problèmes fondamentaux propres à l'analyse stratégique et déterminants pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise et de l'entrepreneur autochtones :

- les produits de l'organisation, tant économiques et matériels que sociaux, affectifs et culturels ;
- le pouvoir décisionnel dans et autour de l'entreprise qui modifie les destinées de celle-ci ;
- la culture organisationnelle ;
- les relations entre l'organisation et son environnement.

C'est donc en répartissant nos données et les interprétations hypothético-déductives des phases antérieures sur une telle grille que nous avons pu dessiner des profils d'entreprises et d'entrepreneurs, et déterminer des mobiles de

Figure 2
LE DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE
ANALYSE STRATÉGIQUE (CROZIER ET FRIEDBERG)



démarrage, des facteurs de succès et de difficulté de fonctionnement. Cette démarche peut paraître longue et sinueuse, mais elle présentait la seule chance de cerner, dans une étude exploratoire et modeste, le vécu des entrepreneurs et son influence tant sur la décision de se lancer en affaires que sur les destinées ultérieures de l'entreprise. Une démarche moins complète, limitée aux seuls diagnostics objectivistes, n'aurait pu révéler cette dimension. Par contre, une observation plus approfondie et plus longue n'aurait pu se faire dans les délais impartis et avec les ressources disponibles.

On imagine aisément, par ailleurs, qu'un processus aussi complexe exige une préparation minutieuse en ce qui a trait aux grilles et aux outils ainsi que pour la conduite des entretiens et la formation des chercheurs.

Organisation et déroulement de l'enquête

Pour faire face à de tels objectifs d'enquête et pour tirer profit de cette méthodologie de recherche, il importait donc de mettre sur pied une équipe, de former les chercheurs assistants aux méthodes et objectifs et d'organiser le déroulement et la gestion des travaux sur le terrain. On oublie trop souvent à quel point ces questions sont importantes dans une démarche qualitative en général et dans le milieu universitaire en particulier.

Ce dernier ne fonctionne pas à la manière d'un bureau de professionnels et ne libère que très rarement, du moins en sciences humaines, un chercheur, professeur ou étudiant, de ses autres tâches pour l'affecter entièrement à un objet de recherche particulier. Les étudiants qui participent à l'enquête sont toujours de formation inégale, les uns fournissant déjà la performance de véritables professionnels de recherche, les autres en étant à leur première expérience. De même, il faut négocier les séjours sur le terrain en fonction du calendrier universitaire, qui ne correspond pas forcément à l'agenda des entreprises. Même durant la phase d'interprétation des données, les règles d'embauche sont souvent orientées davantage vers la fonction d'enseignement que vers la productivité de recherche elle-même.

Tous ces éléments ont beaucoup de portée sur une démarche qualitative, laquelle comporte toujours un élément d'immersion plus ou moins étendu du chercheur dans l'univers observé. Cela ne vaut pas seulement pour l'aspect séjour, mais aussi lors de l'analyse ultérieure des résultats, qui souffre d'un éclatement et d'une dispersion entre les périodes et préoccupations plus strictement scolaires.

Ces difficultés opérationnelles bien réelles risquaient donc d'avoir des effets négatifs sur le déroulement de notre recherche, étant donné la démarche d'ensemble, la nouveauté du sujet et l'éloignement des communautés observées. Pour y faire face, nous avons dès le départ constitué une équipe multidisciplinaire qui comprenait des chercheurs, professeurs et étudiants, venant de différents horizons ; non seulement l'administration, mais aussi l'anthropologie, la sociologie, la psychologie et même — pour la pénétration du milieu et la réussite des entretiens — l'art dramatique ont contribué à la présente recherche.

Nous avons aussi élaboré un programme de formation pour les chercheurs assistants afin de les familiariser avec l'objet et le contexte de l'enquête. L'opération visait donc une meilleure intériorisation des buts et des méthodes, en même temps qu'une prise de connaissance du terrain. Les moyens utilisés comportaient une revue de la littérature pertinente, des discussions sur les enjeux, l'objet et la méthode de la recherche, des simulations d'entretiens, la conduite d'entretiens réels sur le terrain soit avec un chercheur expérimenté, soit avec un autre chercheur-étudiant. Pour la suite de l'enquête, quand de nouveaux assistants se sont joints à l'équipe de manière sporadique, nous avons répété cette démarche de séminaire de formation, toutefois avec des résultats inégaux à cause de l'éloignement de certains terrains et de l'absence de synergie de groupe.

Une seconde étape de ce séminaire méthodologique portait sur la planification opérationnelle de la recherche. L'objectif d'intégration du groupe et de négociation d'un climat et d'une méthode de travail de la première étape faisait alors place à la prise en considération des problèmes particuliers à chaque terrain. Chacun des trois premiers terrains, et plus tard celui de Kuujjuaq, ont ainsi été confiés à une

même équipe de chercheurs et cette politique a été maintenue tant que les aléas de la vie universitaire l'ont permis. En effet, dans une phase ultérieure de la recherche, et notamment lors de retours sur les terrains pour vérifier et enrichir l'information, force fut parfois de remplacer certains des chercheurs d'origine, désormais non disponibles. Cet inconvénient a toutefois été partiellement compensé par les techniques de traitement des données (transcription littérale des entretiens) et par la familiarisation des chercheurs principaux avec chacun des terrains.

La troisième étape coïncide avec le début réel de la recherche sur le terrain. Là encore, nous avions prévu une période initiale d'encadrement plus serré, pendant laquelle un chercheur principal demeurait présent ou accessible en permanence pour du dépannage. Après un certain temps (une à deux semaines), les participants ont été à nouveau réunis pour échanger sur les difficultés perçues et les solutions apportées. Après cette étape, les chercheurs assistants étaient généralement prêts à fonctionner avec suffisamment de confiance et sans supervision serrée, et les chercheurs principaux ont pu consacrer leur temps à l'enquête sur le terrain. Cette méthode paraissait en effet nécessaire à une vérification du travail des assistants, de la qualité des informations recueillies et, surtout, à une interprétation plus adéquate des données rassemblées par toute l'équipe de recherche.

Toutefois, cette troisième étape n'a pu se dérouler entièrement selon ce modèle idéal, parce que certains chercheurs éprouvaient plus de difficultés que d'autres ; ici encore, la diversité des terrains, l'éloignement, le rythme général de l'équipe, les difficultés d'intégration des nouveaux venus et divers problèmes d'ordre pratique ont empêché un déroulement aussi harmonieux. Néanmoins, ces difficultés ont pu être partiellement surmontées par la méthode de collecte et d'interprétation des données et la familiarisation du noyau central de l'équipe avec chacun des terrains couverts.

Sur le terrain même, il était fortement recommandé à chacun des chercheurs de tenir ce qu'il est convenu d'appeler un « carnet noir » et d'y colliger les événements divers et les impressions personnelles, selon le modèle classique de

Malinowski[29]. Pour des raisons d'éthique et de confidentialité, cette recommandation n'était pas une directive et, de fait, un certain nombre de chercheurs ne s'y sont pas conformés ou n'ont pas livré cet outil à l'équipe. Les autres instruments d'analyse et de collecte des données avaient par contre un caractère obligatoire. Chaque chercheur a dû fournir une *transcription littérale* des entretiens menés au cours de la journée, ordonnée et mise au propre le soir même. Il s'agit d'un document qui relate l'entretien de la manière la plus fidèle possible, avec en marge l'inscription de certaines catégories d'analyse suggérées par le fil du discours (par exemple, rôle du conseil de bande, influence de la famille, difficultés de financement, etc.).

Ces comptes rendus des entretiens menés au sein de chaque entreprise et autour d'elle ont ensuite été organisés en un *rapport d'entreprise* qui comportait une analyse diagnostique et une analyse stratégique, comme il a été mentionné précédemment. En même temps, une *monographie* était préparée pour chaque terrain, dont sont d'ailleurs tirés les trois prochains chapitres. L'objet de ces monographies était de préciser les éléments de contexte qui influencent la vie et le développement des entreprises et de permettre une interprétation des résultats qui tienne suffisamment compte des particularités de chaque milieu. Du même coup, nous avions des indices précieux quant à la possibilité de généraliser certaines des observations et conclusions.

À partir de cette étape, nous avons pu procéder à l'analyse transversale des résultats pour l'ensemble des terrains : description du nombre d'entreprises par communauté, profil économique de chacune et répartition des entreprises par secteur, étude du profil des entrepreneurs, des mobiles de démarrage, des facteurs de succès et d'échec. Il s'agissait alors essentiellement de lire nos données en fonction des objectifs de la recherche et, par-delà cet exercice, de rendre compte du résultat de nos observations.

[29] B.K. Malinowski, *Carnets*, Paris, Fayard, 1985.

Validation et limites

Toute démarche méthodologique comporte ses avantages et ses limites. En sciences administratives, le débat méthodologique des récentes années a contribué à faire ressortir les faiblesses propres à chaque approche et à inspirer au chercheur trop enthousiaste une bonne dose de modestie quant à la validité de ses résultats. Ce n'est évidemment pas le lieu ici de reprendre ce débat, mais il importe au moins de rappeler que les limites inhérentes à la démarche que nous avons retenue doivent être appréciées dans ce contexte d'absence de méthode idéale et universelle, valable en toutes circonstances[30]. Des problèmes tels que la subjectivité, la validité externe, le particularisme, tout en demeurant bien réels dans notre type de démarche, présentent en même temps des atouts qui seraient absents autrement, du moins au stade exploratoire de la recherche sur l'entreprise autochtone : compréhension profonde de la situation et de la perception des acteurs, dialogue et vision partagée entre le chercheur et son interlocuteur, étude globale des phénomènes. Toutefois, avant d'en aborder la présentation systématique, il importe de préciser certains éléments quant à la validité et aux limites de la présente recherche.

Dans ce type de démarche, la validation des résultats revêt un caractère plus complexe que dans les approches strictement quantitatives. Il ne s'agit pas seulement de mesurer ou de vérifier un phénomène ou un rapport entre deux variables, mais de les découvrir et d'en rendre le sens profond. Le chercheur n'est donc pas extérieur au processus de recherche et la validation elle-même est davantage qu'une phase plus ou moins mécanique et indépendante de celui-ci. Dans les cas particulièrement complexes, il faudra souvent se borner à organiser ou à « domestiquer » les subjectivités, plutôt que de viser une objectivité factice et, de toute manière, inaccessible.

---

[30] C. Argyris, entre autres, a bien mis en lumière les faiblesses des approches quantitatives traditionnelles, de type objectiviste, dans *Inner Contradictions of Rigorous Research*, New York, Academic Press, 1980. On trouvera d'autres considérations sur ce courant et sur le courant qualitativiste dans : Bherer *et al.*, *Le renouveau méthodologique en sciences humaines : recherches et méthodes qualitatives*, GRIR, Université du Québec à Chicoutimi, collection « Renouveau méthodologique », 1985.

La validation s'opère donc tout au long du processus d'enquête, dans son organisation et son administration. Assumant ses faiblesses avec la réserve qui s'impose, le chercheur s'efforce à une rigueur constante et à un questionnement de tous les instants sur la qualité de son appréhension de la réalité. Dans l'approche que nous avons retenue, trois méthodes ont été utilisées pour profiter de cette immanence du processus de validation au déroulement même de la recherche.

Nous avons déjà décrit l'organisation matérielle de la recherche et en avons expliqué le détail. Une deuxième méthode provient de l'échange entre le chercheur et son interlocuteur : la construction d'hypothèses et leur destruction ou confirmation au cours de l'échange mutuel entraînent un ajustement constant des perceptions, que l'expression anglo-saxonne *fine-tuning* rend admirablement. Les réactions des répondants aux hypothèses formulées par le chercheur, la sensibilité de ce dernier aux dièses et aux bémols des interlocuteurs, le repérage des fausses notes, tout cela représente l'effort de deux esprits pour « ajuster » la vérité, c'est-à-dire un exercice ultime de validation et de vérification. Cet effort se continue, dans un troisième mouvement, au sein même de l'équipe de recherche, par la comparaison systématique des perceptions et des résultats, les chercheurs réalisant alors mieux les effets de séduction ou de rejet exercés sur eux-mêmes par tel ou tel acteur, ou même par le terrain d'où ils reviennent. Des retours sur le terrain permettent ainsi une contre-vérification opportune.

Ces trois moments de la vérification et de la validation des résultats ne lèvent évidemment pas l'« hypothèque » de la subjectivité des résultats. De telles méthodes misent davantage sur la richesse de l'intersubjectivité que sur l'objectivité aride, amie du décompte et de la mesure, mais ennemie des significations larges et complexes. De telle manière, le postulat de Heisenberg se trouve entièrement assumé et le chercheur ne s'étonne plus que son intervention ait dérangé le système à étudier : il y a, dans toute recherche de ce type, un aspect de recherche-action, du fait de la nécessaire coopération entre le chercheur et son interlocuteur.

Le résultat ultime et le dérangement qu'il apporte encore se trouvent produits par la publication même du rapport de recherche, qui renvoie une fois de plus aux sujets de l'enquête un reflet d'eux-mêmes et rappelle au chercheur les limites de toute véritable intelligence des réalités complexes.

Notre enquête comporte donc des limites importantes, et non seulement sur le plan de la validation. Nous en avons déjà souligné les difficultés d'organisation et de réalisation matérielles.

De telles difficultés ont varié d'un terrain à l'autre. Dans le cas de Kuujjuaq, elles ont été telles que nous n'avons pu, comme nous le voulions, aligner cette communauté dans l'axe continu d'une analyse comparative avec les trois premières : des problèmes de communication, d'organisation des séjours et de pénétration, au-delà des structures officielles, du milieu autochtone lui-même n'ont pas permis une compréhension profonde du système d'entreprise. Le poids des accords de la Baie James et du Nord québécois, par exemple, y est apparu déterminant, mais nous n'avons pu en tirer de conclusions quant au caractère essentiel de telles structures pour favoriser l'entrepreneuriat. Ce cas ne sera donc utilisé que pour rappeler la précarité de nos résultats et l'incongruité de généralisations trop hâtives. Il fait ressortir à quel point les facteurs institutionnels et culturels s'allient aux éléments d'ordre géo-économique pour limiter les possibilités d'enquête trop étendues (à moins de se borner à des études très descriptives, qui ne visent pas à découvrir « l'invention du monde » de l'entrepreneur autochtone).

Le lecteur doit donc être mis en garde contre la tentation de généraliser les résultats de la présente recherche, et pas seulement à cause de l'exemple de Kuujjuaq. Il constatera aisément, à mesure qu'il progressera dans la lecture de cet ouvrage, la précarité structurelle des diverses communautés autochtones, précarité pourtant très variable d'une population à l'autre. La santé, la scolarisation, l'éloignement, l'histoire et de nombreuses autres variables s'ajoutent aux aléas du déroulement de la recherche pour en rappeler, une fois encore, le caractère modeste et exploratoire.

Une conclusion nous apparaît toutefois plus évidente, et elle se rapporte à l'admiration que nous avons tous ressentie devant la ténacité des autochtones — qui tient parfois de l'entêtement — et leur capacité à mettre sur pied des entreprises intéressantes et viables, en dépit de conditions adverses.

LES TERRAINS

Cette seconde partie comporte une courte monographie de chacune des trois communautés de notre étude, réparties en autant de chapitres : Wendake, Mashteuiatsh et Mingan. Ces textes permettent au lecteur d'apprécier les dimensions historiques, géographiques et démographiques de chaque communauté. Par contre, ils ne sont pas structurés de façon strictement parallèle ; pour des raisons de convenance et d'économie d'espace, nous avons modulé le développement des éléments en fonction des caractéristiques de chaque communauté ; ainsi, certaines dimensions d'ordre épidémiologique seront rappelées pour Mingan, à cause de l'importance qu'elles y revêtent, mais passées sous silence pour Wendake, où ces problèmes ne semblent ni particuliers ni importants. Pour cette communauté, la monographie passera plus rapidement sur les aspects généraux pour insister davantage sur la culture entrepreneuriale très originale qui semble y régner.

Ces monographies restreintes comportent donc essentiellement deux aspects. Le premier, qui porte sur les données générales, reprend pour l'essentiel les conclusions d'études antérieures, tout en les ajustant aux observations que nous avons pu faire sur le terrain. Pour nous, il ne s'agit pas de remplacer des ouvrages antérieurs fort bien documentés, encore moins de faire la part de querelles d'école et d'interprétation auxquelles ont donné lieu certains éléments

de l'histoire sociale et institutionnelle de nos trois communautés. Nous nous contentons de rappeler les faits les plus simples et les plus communément admis, de manière à situer le lecteur quant aux éléments de contexte qui encadrent le développement de l'entrepreneuriat autochtone.

Par ailleurs, cette présentation des trois communautés n'étant pas entreprise pour elle-même, elle ne visera pas une couverture complète ; nous ne chercherons qu'à mettre en relation les données importantes de l'environnement et l'émergence, au sein de chaque communauté, d'entreprises viables. Ces trois monographies ont donc été structurées et rédigées en fonction des préoccupations de notre recherche.

CHAPITRE III

WENDAKE, CAPITALE DE LA NATION HURONNE-WENDAT

À cause des guerres et des épidémies qui l'ont décimée, la nation huronne vit aujourd'hui loin de son foyer d'origine. « Wendat » signifie « insulaires » ou « habitants d'une péninsule » ; jadis, le lieu historique de la Huronie était concentré autour de la péninsule délimitée par la baie Géorgienne, le lac Simcœ et la baie de Matchedosh, au sud de l'Ontario.

HISTORIQUE

Il n'est sans doute pas inutile de rappeler comment, de leur lointaine Huronie, les Hurons en sont arrivés à faire d'un petit hameau au nord de Québec le centre de leur présence continue dans l'histoire. Les historiens évaluent entre 12 000 et 30 000 le nombre des Hurons au temps de la venue des Européens en Amérique. On se rappellera la fameuse expédition de Champlain contre les Iroquois, son séjour en Huronie durant l'hiver de 1615 et l'alliance scellée entre Français et Hurons. Plus au sud, Anglais et Hollandais commerçaient avec les Iroquois de sorte que ceux-ci convoitaient de nouveaux territoires. Les vieilles rancunes s'ajoutèrent aux conflits entre nations européennes et aux maladies apportées par le contact avec l'homme blanc pour déterminer la chute de la Huronie.

Au début de mars 1650, 300 rescapés entreprennent le voyage vers Québec et certains d'entre eux s'établissent à Montréal et à Trois-Rivières. Mais la majorité parviennent dans la capitale où ils sont accueillis et soignés par les ursulines et les jésuites. On les établira sur une terre de 120 hectares à l'île d'Orléans, qu'ils défricheront et ensemenceront. Vers 1657, ils quittent cet endroit pour différentes destinations : Sillery, Québec, Beauport, Sainte-Foy, L'Ancienne-Lorette accueilleront ainsi les Hurons et, du moins pour Sillery, leur appartiendront par édit royal. Vers 1697, ils arrivent enfin à Lorette, près de la rivière Saint-Charles, emplacement actuel de Wendake.

La superficie originale de Wendake s'est trouvée considérablement réduite à la suite d'une transaction commerciale d'un colon blanc. D'autres amputations de territoire ont eu lieu sur des terrains dispersés dans la région de Québec et ayant appartenu et appartenant peut-être encore, en droit, à la nation huronne : réserve forestière de Lorette, contestation de la seigneurie de Sillery qui se terminera en 1896, territoire du canton de Roquemont.

Nous reviendrons plus loin sur les contraintes que les limites territoriales actuelles imposent au développement de la nation huronne. Il importe, pour terminer ce bref historique, de rappeler les traits de personnalité que semble avoir présentés la nation huronne à travers l'histoire[1].

Les Hurons étaient un peuple sédentaire. Malgré les nombreux « grands dérangements » qu'ils ont eu à subir entre 1650 et 1697, le noyau d'origine ne s'est pas dispersé et ne s'est pas laissé tenter par la vie nomade, à la manière des Algonquins par exemple. Cette attitude paraît déjà remarquable car, à cette époque, les autorités françaises (religieuses surtout) avaient fort à faire pour retenir leurs propres jeunes gens et les empêcher de répondre à l'« appel de la forêt ». Cette capacité de recommencer après un ou plusieurs échecs souvent très douloureux et de tenir le coup peut-elle être considérée comme héréditaire et profondément ancrée

[1] Sur ces éléments, on aura intérêt à consulter l'ouvrage engagé et fort bien documenté de Marguerite-Tehariolina Vincent, *La nation huronne, son histoire, sa culture, son esprit*, Québec, Éditions du Pélican, 1984.

dans la culture huronne ? Nous verrons plus loin, en tout cas, que les entrepreneurs hurons en font montre encore de nos jours.

Un autre élément de l'histoire huronne qui paraît important pour notre étude est sa longue tradition commerciale. Ce peuple sédentaire occupait, dans la baie Géorgienne, un espace stratégique qui lui permettait de détenir un véritable monopole commercial sur l'entrée des biens venant de l'Ontario par la vallée du Saint-Laurent. Il échangeait ses excédents agricoles et divers produits artisanaux (haches de fer, par exemple) contre les fourrures et autres articles rapportés par les peuples nomades. Le réseau commercial s'étendait des grands lacs Michigan et Supérieur jusqu'au centre du Québec. Encore là, la tradition commerciale de Wendake semble avoir des racines profondes.

Nous ne saurions conclure ce trop bref survol sans rappeler deux autres traits de personnalité soulignés par l'ensemble des observateurs : la fierté et le sentiment d'appartenance. S'il subsiste encore des Hurons de nos jours, en dépit de la perte de la langue d'origine, c'est à la vigueur de tels sentiments que nous le devons. Décimés et chassés de leur Huronie natale, les Hurons ont bien été accueillis et soignés à Québec. Mais tout de suite, c'est leur travail dans la ferme de l'île qui leur procure un toit, des aliments et la survie. D'exil en exil, ils développent ce sentiment de fierté et d'appartenance qui marque encore aujourd'hui la personnalité de Wendake et transpire dans l'esprit d'indépendance et d'autonomie dont font preuve ses entrepreneurs.

POPULATION

Selon les informations disponibles au conseil de bande au moment de notre enquête, la réserve huronne de Lorette compte présentement 1 200 habitants dont 1 050 Hurons. C'est donc 84 % des Hurons du Québec — la nation huronne compte 1 250 membres — qui vivent dans la réserve de Lorette. En 1961, la réserve comptait 765 habitants. En 23 ans, il y a donc eu une augmentation annuelle moyenne de 2 %. Cet accroissement, s'il n'est pas spectaculaire, n'en

représente pas moins un aspect positif par comparaison à d'autres réserves où le bilan migratoire est négatif.

En 1961 également, la part de population non indienne au village était de 39 % (300 non-autochtones sur une population totale de 765 habitants). C'est donc dire que le peuplement des 20 dernières années s'est fait exclusivement par des Hurons. Il convient de préciser que, dans ces statistiques, le terme « non-Indien » incluait les Huronnes qui, tout en continuant d'habiter dans la réserve, avaient perdu leur statut après avoir épousé un Blanc. Christian Morrissonneau fait remarquer que, jusqu'aux années 60, « il fallait parler de sorties. Aujourd'hui, le mouvement est renversé ; il y en a qui arrivent des États-Unis[2]. » Les facteurs suivants favorisent le peuplement de Wendake :

- La proximité d'un grand centre urbain offre des possibilités de travail et d'études facilement accessibles : on peut travailler et étudier hors de la réserve tout en continuant d'y habiter. Ce facteur est de nature à favoriser le maintien des jeunes au sein de la réserve et donc d'y conserver un certain dynamisme.
- Certains avantages de la vie dans une réserve indienne (impôt, taxe foncière, terrain gratuit) se trouvent renforcés dans le contexte géographique de Wendake.
- Un programme de construction de maisons mis en place par le conseil de bande — qui permet à un Indien d'emprunter jusqu'à 40 000 $ au taux fixe de 7 % durant 20 ans pour construire sa résidence — favorise le retour des retraités et le maintien de la population existante.

TERRITOIRE

Située à une quinzaine de kilomètres de la ville de Québec et occupant une superficie de 263,75 acres, la réserve de Lorette a la forme d'un rectangle aux côtés un peu inégaux. Construit sur la profondeur dans l'axe nord-sud, le village est coupé en deux par la voie ferrée. La partie sud, qui

[2] C. Morrissonneau, *Population et développement du village huron*, mémoire de licence présenté à l'Institut de géographie de l'Université Laval, 1968, p. 41.

va du boulevard Bastien à la voie ferrée, constitue le vieux village. Cette partie comporte des commerces, quelques manufactures et des résidences privées. Construites le long de rues étroites et tortueuses, les maisons sont vieilles, mais jolies et bien entretenues. La partie de la réserve située au nord de la voie ferrée et qui s'étend jusqu'à la rivière Saint-Charles a toutes les allures d'une banlieue moderne. Le développement de cette partie du village a commencé il y a une quinzaine d'années. Outre les résidences privées de style bungalow, on y retrouve un parc industriel, une école primaire et un terrain de jeux. La caractéristique du territoire de la réserve est son exiguïté. Ce problème n'a rien de nouveau puisque Christian Morrissonneau écrivait en 1968 : « La réserve est devenue trop étroite, c'est un des leitmotiv des revendications du chef Max Gros-Louis et du conseil[3]. »

Malgré le fait que le ministère des Affaires indiennes et du Nord ait agrandi la réserve il y a une vingtaine d'années, cette question du manque d'espace n'a pas cessé d'être un problème. Au moment de notre enquête, le gérant du conseil de bande estimait que, si la construction continuait au rythme actuel (une dizaine de maisons par année), il n'y aurait plus d'espace disponible pour la construction de nouvelles résidences d'ici cinq ans. Il reste bien une bande de terre disponible au nord de la réserve, mais celle-ci présente une dénivellation qui rend plus complexes et plus coûteux les travaux d'aménagement des infrastructures. En ce qui a trait au parc industriel, il reste encore six terrains (deux terrains de 150 × 135 pieds et quatre de 800 × 135 pieds) qui pourraient accueillir des installations de dimension réduite et moyenne.

Afin de donner à Wendake l'espace qui lui permettrait de poursuivre son développement, le MAINC négocie depuis plusieurs années pour acheter des terrains contigus à la réserve. Entièrement boisés, ces terrains appartiennent à la ville de Sainte-Foy. Il va de soi que les pourparlers sont délicats puisque la municipalité de Sainte-Foy pourrait exiger une somme importante en compensation des pertes éventuelles de revenus de taxes.

---

[3] *Ibid.*

Notons enfin que le conseil de bande a adopté, depuis quelques années, un plan d'aménagement, bientôt accompagné d'un plan d'urbanisme, pour déterminer l'occupation de l'espace dans la réserve.

RESSOURCES

La réserve de Lorette ne renferme pas de ressources naturelles qui pourraient faire l'objet d'une exploitation économique rentable. Déjà trop petit et presque entièrement occupé par l'habitation, le territoire n'offre à ses habitants aucune possibilité de pratiquer une activité reliée à l'industrie primaire, que ce soit l'agriculture ou la forêt.

En outre, les Hurons de Lorette ne disposent d'aucun territoire propre de chasse et de pêche — des négociations sont en cours avec le gouvernement du Québec pour l'octroi d'un tel territoire dans le parc des Laurentides — de sorte que l'exploitation des ressources fauniques ne peut guère compter comme activité économique importante. Au moment d'écrire ces lignes, on parle de leur octroyer une « pourvoirie » dans le secteur Tourilly du parc des Laurentides ; il s'agirait plutôt d'une entreprise nouvelle, qui offrirait ses services à tous les amateurs de plein air, plutôt que d'un territoire réservé.

Depuis 1982, un certain nombre de Hurons de Lorette font partie de l'Association des chasseurs, trappeurs et pêcheurs hurons. Comptant quelque 200 membres, cette association a pour priorité de négocier l'obtention de droits particuliers de chasse et de pêche et d'obtenir la rétrocession de territoires faisant historiquement partie des lieux de séjour de la nation huronne[4].

Si les entrepreneurs de Wendake peuvent difficilement avoir des activités économiques dans le secteur primaire, la situation géographique du village est cependant avantageuse

[4] On doit aussi signaler une décision récente de la Cour supérieure qui reconnaît aux Hurons le droit d'utiliser le territoire sis sur la rive nord du Saint-Laurent, entre les rivières Saguenay et Saint-Maurice, obtenu lors d'un traité avec le général Murray en 1760. Le gouvernement du Québec en a appelé de cette décision.

quant au développement d'autres activités économiques, telles que le commerce et le tourisme. En effet, la proximité de la ville de Québec offre un marché intéressant aux manufacturiers, artisans et commerçants de Wendake. Soit que ceux-ci vendent une partie de leurs produits à des magasins et boutiques spécialisées de Québec, soit qu'ils les vendent sans intermédiaire à des touristes qui se rendent à Wendake.

La saison estivale est particulièrement propice au tourisme. Outre les touristes en mal de l'indianité western de leur enfance, les agences de voyage dirigent aussi des autobus vers la réserve. Accueillis par des guides, les voyageurs sont dirigés vers des « monuments historiques » (le musée et l'église) et reçoivent les cartes de la majorité des manufacturiers, commerçants et artisans. En plus du contact personnalisé avec un « vrai » Indien, ils peuvent économiser la taxe sur les produits.

Le tourisme n'a cependant pas que des aspects positifs. Une artisane nous a raconté qu'elle refuse de recevoir les « autobus de touristes » parce qu'elle « se fait voler tout rond ». Elle a ajouté qu'un de ses concurrents est obligé de majorer ses prix pour compenser les pertes dues au vol. Ajoutons que la saison estivale comporte deux périodes de pointe pour artisans et manufacturiers. Il s'agit du pow-wow en juillet et du festival du cuir de Loretteville en août. Outre qu'elles augmentent les ventes au détail, ces manifestations permettent de gonfler les carnets de commande en facilitant la rencontre des fabricants avec les boutiquiers et les grossistes.

La proximité d'un grand centre urbain permet également aux entrepreneurs de Wendake d'avoir facilement accès à une gamme complète de services privés et publics. On pense, par exemple, aux conseillers financiers et juridiques auxquels les entreprises ont parfois besoin de se référer. On pense aussi au centre régional du MAINC à Québec ; dans le passé, la présence d'un tel centre a permis aux entrepreneurs hurons d'avoir accès rapidement et à peu de frais aux services d'aide à l'entreprise offerts par la section du développement économique du ministère des Affaires indiennes et du Nord.

LE CONSEIL DE BANDE : ORGANISATION ET ENJEUX

Le conseil de bande de Wendake a changé plusieurs fois de main entre le début de cette enquête en 1984 et l'époque actuelle. Certains ont interprété ces changements comme des signes de réorientation profonde ; on y perçoit des éléments de lutte entre une tendance plus communautaire et davantage tournée vers le développement des institutions et les revendications autochtones, d'une part, et une autre plus axée sur un développement autonome et entrepreneurial. Dans un cas comme dans l'autre, l'essentiel des revendications territoriales est maintenu ; ce serait plutôt les moyens de les mener à terme et d'accélérer le développement économique qui paraissent différer : esprit communautaire et institutions, qui accordent un rôle plus direct au conseil de bande dans le développement économique, ou bien esprit d'initiative et entreprise privée.

Quoi qu'il en soit, le conseil de bande disposait, au moment de l'enquête, d'un budget de près de trois millions de dollars (en sus d'un fonds de deux millions alloué à la construction de maisons) pour administrer les divers programmes financés par le MAINC, c'est-à-dire les services sociaux, les loisirs, la police et l'éducation.

En ce qui a trait au développement économique, le rôle du conseil de bande paraît encore assez limité. Dans le passé, le conseil a déjà garanti quelques prêts pour des entreprises. Cette pratique a toutefois été vite abandonnée parce que les entreprises en question ont fermé, ce qui a entraîné des pertes pour le conseil. Le MAINC a alors entièrement pris la relève du conseil quant à la garantie de prêts industriels et commerciaux.

Ajoutons que, contrairement à d'autres réserves qui ont engagé un agent de développement économique, le conseil de bande de Wendake n'avait pas mis en place de structure ou de personnel qui permettrait d'affirmer son rôle de leader dans le développement économique. Cette situation a été corrigée depuis. L'absence de structure ne signifie cependant pas que le conseil ne contribue pas à l'économie du village. Son apport se caractérise comme suit :

- Le conseil a 21 employés permanents à plein temps, ce qui représente une masse salariale d'environ 400 000 $.
- Par l'intermédiaire d'un employé préposé aux services sociaux, le conseil administre divers programmes de création d'emplois. Il s'agit d'emplois temporaires et consacrés à des activités communautaires. Par exemple, la construction d'un centre culturel financé par le MAINC a fourni de l'emploi à six personnes durant 24 semaines. Le conseil contribue également à fournir du travail aux étudiants puisqu'il crée chaque été un certain nombre d'emplois temporaires (une trentaine selon le gérant de bande) à partir de projets gouvernementaux.
- L'aménagement d'un parc industriel, avec des terrains dont le coût de location ne dépasse pas 100 $ par année, représente une infrastructure intéressante pour qui voudrait ouvrir une entreprise à Wendake.
- Enfin, l'existence de prêts pour la construction de maisons dont nous avons déjà fait mention constitue un avantage certain pour les résidents du village. Ce fonds contribue à maintenir l'activité dans ce domaine puisque l'on construit une dizaine de nouvelles résidences chaque année à Wendake.

LES ENTREPRISES

Nombre

Selon un relevé effectué par le ministère des Affaires indiennes et du Nord à l'été de 1984, et que nous avons complété, Wendake compterait près de 50 entreprises, dont 10 manufactures, 8 ateliers d'artisanat (fabrication et vente) et 29 établissements de commerce ou de services de dimension et de nature fort variées. Nous avons dû retrancher de cette liste un certain nombre d'entreprises à caractère particulier pour nous en tenir aux définitions arrêtées au chapitre précédent : courtiers d'assurances, ventes par catalogue, représentants divers, etc. De plus, quelques entreprises, notamment dans le domaine de la raquette, avaient disparu entre le relevé du Ministère et le nôtre. De ce fait, nous avons pu étudier une trentaine d'organisations, dont

27 entreprises et 3 organismes sans but lucratif, répartis comme suit :

- artisanat : 8 (vente et fabrication : 5 ; vente seulement : 3)
- détaillants : 6
- manufactures : 9
- services : 4
- OSBL : 3

Comme nous n'avons pratiquement pas essuyé de refus de collaboration à cette enquête de la part des entrepreneurs, nous estimons ainsi avoir rejoint la quasi-totalité des entreprises visibles et importantes de Wendake.

Taille

Les entreprises de Wendake ont en commun la caractéristique d'être petites. L'information fournie par le conseil de bande et celle qui a été recueillie lors de nos visites indiquent qu'une seule entreprise embauche plus de 20 personnes tandis que trois autres ont un personnel d'une dizaine d'employés. Dans la majorité des cas, le nombre d'employés varie de trois à cinq personnes.

Propriété

La très grande majorité des entreprises de Wendake sont à propriétaire unique. La plupart des entreprises qui n'empruntent pas cette voie sont le fait de sociétés sans but lucratif, de coopératives ou d'associations au sein d'une même famille. La règle qui prévaut nettement chez les entrepreneurs du village, c'est d'être seul propriétaire de son entreprise. De plus, beaucoup d'entrepreneurs, notamment les artisans, n'ont pas donné de constitution juridique à leur entreprise parce que, disent-ils, « on n'en voit pas l'utilité ».

Nature des activités

On pourrait regrouper en deux larges secteurs les entreprises de Wendake. On compte d'abord des établissements de commerce et de services dont le nombre et l'importance

paraissent élevés par rapport aux dimensions de la communauté : garages, stations-service, ateliers de réparation, services de pneus, salons de coiffure, épiceries, etc., s'y développent à un rythme que n'atteignent guère les entreprises du même type dans les villages blancs de la grande banlieue de Québec. Il est évident que ces commerces ont su attirer et développer une clientèle extérieure à Wendake.

C'est pourtant un autre secteur qui apparaît comme le principal moteur des exportations en dehors de la réserve : les produits d'origine artisanale, dont le caractère « indien » demeure très marqué. Les entreprises de fabrication, en particulier, sont tournées presque exclusivement vers des produits reliés à l'indianité : raquettes, canots, mocassins et articles en cuir. Une seule entreprise autrefois spécialisée dans la fabrication de raquettes s'est recyclée dans une gamme de produits qui n'a rien à voir avec la culture traditionnelle : les échelles et les escabeaux. Un autre manufacturier tente présentement une expérience de diversification en ajoutant la production de meubles à celle de la raquette ; toutefois, ces meubles ne sont pas tout à fait dénués de caractère indien puisque les dossiers et sièges des chaises sont tressés avec de la babiche.

Les produits qui sont aujourd'hui manufacturés dans la réserve sont en fait d'anciens objets utilitaires fabriqués de façon domestique et destinés à l'usage personnel plutôt qu'au marché. En abandonnant leur mode de vie ancestral, les Hurons ont fait une activité commerciale de la confection de ces objets utilitaires dont la fabrication a longtemps gardé un caractère artisanal.

À la fin des années 60, et de plus en plus manifestement au cours des années 70, la fabrication de canots, raquettes et mocassins s'est transformée pour devenir une production à caractère plus industriel. Plusieurs artisans ont ainsi abandonné leurs sous-sols pour fonder des petites entreprises ouvertes à l'exportation. Si manifeste qu'elle soit, cette émergence de l'industrie manufacturière ne signifie nullement la fin du « fait main » ; l'entreprise artisanale conserve une part importante de la confection destinée à un marché de consommation. D'autre part, le SAGMAI (Secrétariat des activités gouvernementales en milieu amérindien et inuit) estime que « jusqu'à 60 % de la fabrication des produits est

effectuée à la main par des sous-traitants (y compris le laçage des raquettes et le plissage des mocassins)[5] ». Cette pratique est essentiellement due à trois facteurs : qualité et originalité du produit, réduction des coûts de fabrication et, dans certains cas, impossibilité de trouver une technologie appropriée (par exemple, il n'existe aucune machine qui exécute correctement le laçage de la raquette).

Le caractère indien des produits demeure donc très prononcé tant chez les artisans qu'au sein des entreprises manufacturières. Cet élément présente des avantages sur le plan de la mise en marché et de l'attraction des consommateurs. Ainsi, un artisan souligne qu'il suffit d'ajouter quelques plumes à des objets n'ayant rien d'original pour trouver preneur.

Pour les artisans, le marché comporte deux types de consommateurs : le connaisseur qui « sait ce qu'est le beau » et le consommateur moyen qui cherche un « souvenir ». Les artisans se sont adaptés à cette dualité et fabriquent deux types de produits, soit des pièces de collection vendues à bon prix (pipes, vêtements en cuir, masques en terre cuite) et une panoplie d'objets souvenirs (colliers de perles, bandeaux, poupées, porte-clés, tam-tams, tomahawks) qu'ils ont pris l'habitude d'appeler « babioles » et « bebelles »[6]. Les artisans préfèrent généralement s'adonner à la fabrication de pièces de collection parce que ces objets ont un caractère unique, se vendent plus cher et génèrent fierté et gratifications (plusieurs artisans de Wendake ont des œuvres exposées dans divers musées canadiens). Mais le marché du « beau » étant restreint, ils se plient aux exigences du marché de masse et fabriquent des « babioles » avec la seule motivation du *primum vivere*.

Issus des traditions et du mode de vie indiens, la majorité des produits manufacturés dans la réserve paraissent destinés au marché récréatif et saisonnier (activités de plein air). Raquettes, canots et « pichous » ne sont plus des objets d'utilité courante mais un équipement de loisir saisonnier.

---

[5] SAGMAI, *Nations autochtones du Québec*, Québec, Éditeur officiel, 1984.

[6] Voir à ce sujet l'excellent travail de Diane Lefebvre, *Essai critique d'une esthétique de la différence*, thèse de maîtrise en anthropologie, Québec, Université Laval, 1987.

Le sort des entreprises paraît ainsi fortement lié à la mode fluctuante du loisir, au climat (un hiver sans neige fait chuter le marché de la raquette) et à la conjoncture économique (en période de récession, le consommateur réduit les sommes consacrées au loisir pour s'en tenir à l'essentiel). Les artisans sont particulièrement tributaires de la conjoncture économique puisqu'ils vendent un produit qui est destiné à être « montré » plutôt que consommé, ne fût-ce que de façon récréative. Il faut signaler toutefois que certains consommateurs, surtout parmi les touristes étrangers, achètent des objets utilitaires, par exemple des raquettes, à des fins strictement décoratives ; c'est là un élément qui renforce encore le goût des artisans et des entreprises huronnes pour des produits de qualité et de belle facture (pliage du bois, qualité du laçage et du treillis, etc.).

Chiffre d'affaires

Il est difficile de donner avec précision le chiffre d'affaires des entreprises. La plupart des propriétaires-dirigeants n'ont pas d'états financiers en bonne et due forme et n'ont guère envie de « dévoiler leurs chiffres », alléguant la confidentialité de telles données. La production d'états financiers annuels n'est pas considérée comme nécessaire, en particulier chez les artisans. Sur la trentaine de propriétaires-dirigeants rencontrés, un peu plus du tiers produisent des états financiers annuels. Ceux qui n'en font pas invoquent comme raisons des coûts onéreux (engager un comptable) et l'inutilité (« on n'a pas besoin d'en faire, on ne paie pas d'impôt »).

D'ailleurs, l'absence d'états financiers en bonne et due forme ne doit pas être interprétée comme une marque d'insouciance dans la gestion financière de l'entreprise. En général, les entrepreneurs de Wendake possèdent des repères précis et des états de profits et pertes *sui generis* à leur usage personnel. Il semble que l'établissement d'états financiers soit liée, pour ces entrepreneurs, aux contraintes du fisc et à l'« indiscrétion » des organismes de subvention. Ceux qui ne paient pas d'impôt et ne reçoivent pas de subsides considèrent le travail des experts-comptables comme superflu, puisqu'ils font eux-mêmes leur propre vérification financière.

Les renseignements recueillis sur les chiffres d'affaires des entreprises proviennent donc de source verbale et leur vérification n'a pas été possible. Par exemple, des neuf entrepreneurs qui ont bien voulu nous fournir des informations sur leurs chiffres de ventes de 1983, cinq avaient un montant inférieur à 100 000 $ tandis que les quatre autres variaient entre 100 000 $ et un peu moins de 600 000 $. Le plus élevé se chiffrait à environ 560 000 $. Notons qu'une manufacture de raquettes a déjà eu un chiffre de ventes de l'ordre du million de dollars dans les années 70. La chute sensible du marché de la raquette y avait toutefois causé une diminution de 75 % lors de notre passage.

Les informations que nous avons pu obtenir indiquent donc une majorité d'entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 $ par année, surtout dans le secteur de l'artisanat individuel et familial. Certaines entreprises manufacturières et de services atteignent par contre assez régulièrement des performances supérieures à 250 000 $ par année. Quelques entreprises parviennent en outre à atteindre le demi-million de dollars et plus. Le lecteur retiendra qu'il ne s'agit là que d'une estimation et que cette donnée, en théorie objective, est soumise à des interprétations et à des variations assez grandes selon les entrepreneurs eux-mêmes. Elle concorde toutefois assez bien avec l'idée que se font les entrepreneurs de leur rayon d'action et avec les mobiles de démarrage d'entreprises que nous étudierons plus loin (par exemple, fournir de l'emploi à sa famille tout en ayant le temps de vivre).

Marché

Le marché des entreprises de Wendake est principalement canadien. En plus du marché local et régional (agglomération urbaine de Québec) qui regroupe un bassin de population de 525 000 personnes, les entreprises vendent surtout au Québec et en Ontario ; viennent ensuite l'Ouest et les provinces Maritimes. Dans certains cas, la part américaine du marché est non négligeable. Ainsi une manufacture de raquettes écoule 70 % de sa production dans une quinzaine d'États du nord des États-Unis. Également, un fabricant de

canots vient de s'entendre avec un grossiste américain auquel il vend désormais plus de la moitié de sa production.

L'Europe ne compte pas parmi les clients importants ni des manufactures, ni des artisans. Il y a plusieurs années, les manufacturiers de raquettes et le MAINC avaient tenté une percée en France, mais cette opération s'est soldée par un échec. À part quelques clients occasionnels, les artisans ne vendent pas, eux non plus, sur le marché européen. La Corporation des artisans indiens du Québec a bien tenté, au cours de l'été 1984, de faire connaître les produits des artisans en France, mais sans succès.

WENDAKE EN BREF

Wendake se présente comme une enclave culturelle et économique importante près de Québec. Malgré la disparition de la langue huronne, la culture de ce peuple continue à marquer la vie sociale et économique de ce petit village. À plusieurs égards, Wendake apparaît comme une démonstration du *small is beautiful* de Schumacher : forte autonomie des individus, familles et organisations, débat politique vif et éclairé sans complaisance face à la dépendance de l'État, chômage créateur et utilisation des techniques ancestrales dans la fabrication de produits adaptés aux conditions modernes. Nous verrons au chapitre VI comment se caractérise l'esprit d'entreprise qui a permis de telles réalisations. Avant d'en arriver à cette mise en perspective, il faut d'abord présenter les autres communautés couvertes par cette étude.

CHAPITRE IV

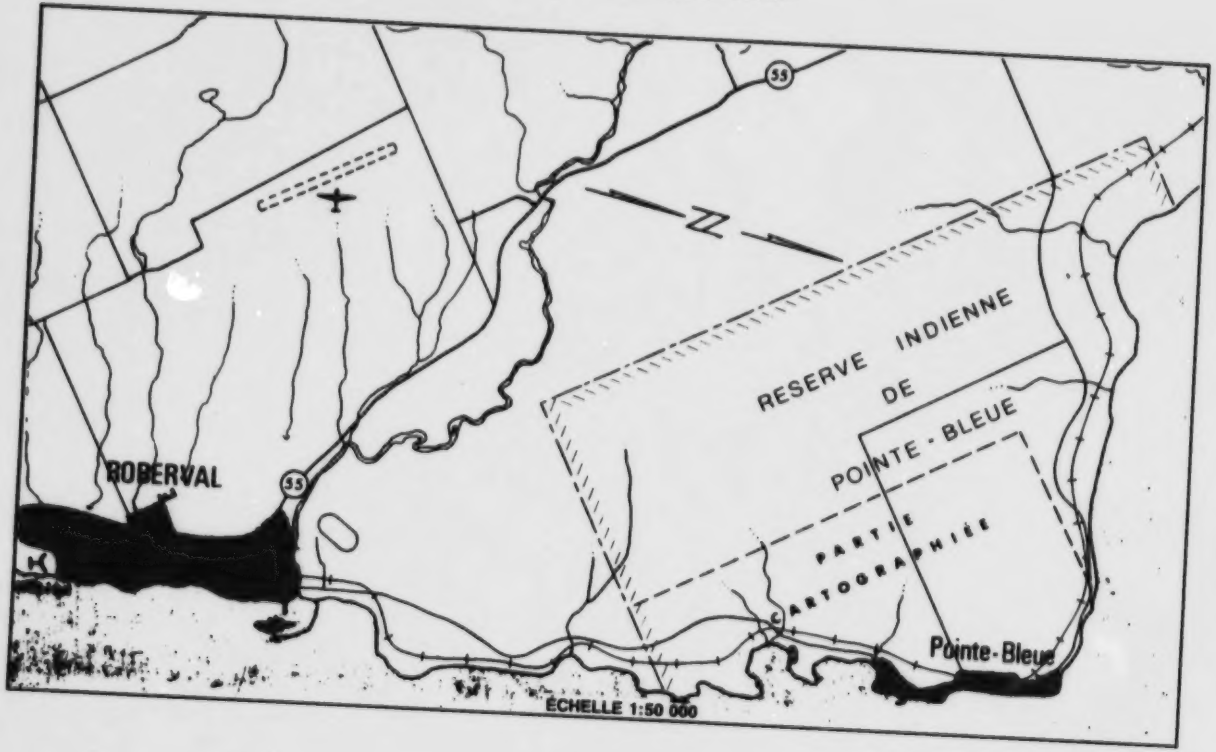
MASHTEUIATSH

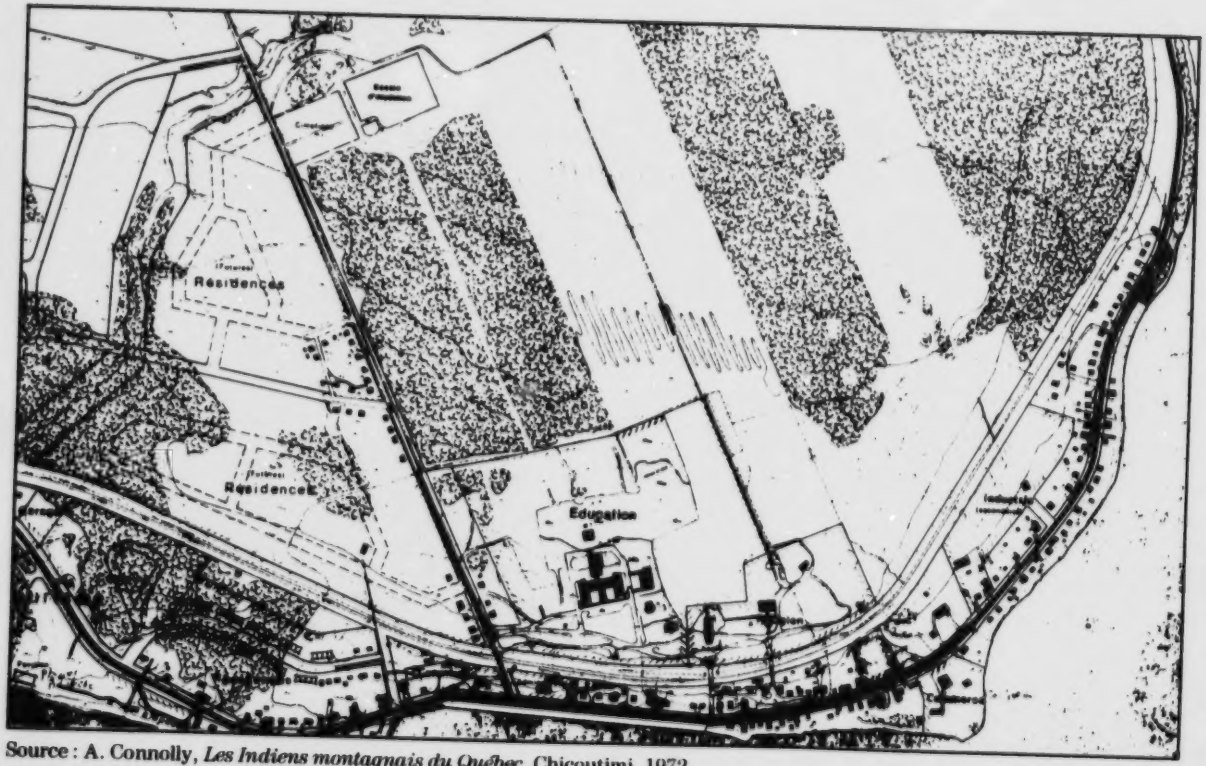
SITUATION GÉOGRAPHIQUE

Le village de Mashteuiatsh se situe sur la rive ouest du lac Saint-Jean, à huit kilomètres de Roberval. Mashteuiatsh n'est accessible que par la route ; il n'existe aucun transport en commun, ni train, ni autobus pour desservir la réserve ; une piste d'atterrissage est située à environ dix kilomètres du village, et les hydravions peuvent se poser à six kilomètres.

La rue Ouiatchouan est la principale du village. Elle longe le bord du lac et traverse la réserve de bout en bout pour rejoindre ensuite la route 169 vers Saint-Prime ou Roberval (figure 3). Mashteuiatsh compte deux autres artères importantes : le Petit Rang qui permet d'accéder à l'intérieur des terres et qui divise en deux l'étendue du territoire en profondeur ; et la route du Cimetière qui relie perpendiculairement la rue principale à celle du Petit Rang. La réserve compte aussi d'autres voies secondaires, qui débouchent sur la rue Ouiatchouan ou sur la route du Cimetière. Une voie ferrée traverse le village dans son axe nord-sud.

Figure 3
VILLAGE DE MASHTEUIATSH





Source : A. Connolly, *Les Indiens montagnais du Québec*, Chicoutimi, 1972.

La majorité des habitations s'alignent le long de la rue Ouiatchouan, avec un autre groupement le long de la route du Cimetière et des rues secondaires. Les quelques fermes de la réserve ont accès à la route du Petit Rang. Les locaux du conseil de bande, le dispensaire, la caisse populaire, la coopérative d'alimentation se retrouvent, avec la majorité des commerces, le long de la rue principale. Par contre, l'église, le musée, la Coopérative des artisans, le pensionnat et le centre sportif se situent près de la route du Cimetière. Cette répartition des centres de services et de vie communautaire, dont Mashteuiatsh semble bien pourvue par rapport à sa taille et à son éloignement, n'est pas dénuée de signification symbolique, ainsi que nous le verrons plus loin.

En 1982, une étude du Conseil attikamek-montagnais dénombrait 291 maisons d'habitation, pour un ratio de 4,5 habitants par demeure. La qualité des maisons des personnes âgées et des bénéficiaires de l'aide sociale laisse à désirer, mais le problème majeur tient davantage au nombre insuffisant d'habitations pour les personnes désireuses de s'installer au village, au sein de leur communauté d'appartenance[1].

La région du Saguenay–Lac-Saint-Jean ayant connu un développement agricole, les territoires de chasse des Amérindiens sont maintenant à plus de 50 kilomètres du village. Les chasseurs et trappeurs de Mashteuiatsh disposent de la réserve de Roberval pour y pratiquer ces activités traditionnelles. Cette réserve a été divisée en territoires pour les trappeurs et leur famille. Elle renferme plusieurs types de gibier.

Une grande partie de la population de Mashteuiatsh pratique la trappe de fin de semaine et exploite le territoire de façon traditionnelle ; seuls quelques individus exercent ce métier plusieurs mois par année et trappent commercialement, surtout le rat musqué, le castor et le vison. La région se trouve bien pourvue sur le plan hydrographique, bien que plusieurs barrages hydro-électriques autour du lac perturbent l'équilibre écologique de la faune et de la flore. Il semble, de plus, que les eaux fréquentées par les Amérindiens

[1] Conseil attikamek-montagnais (CAM), *Étude sur les services de santé des réserves indiennes attikameks et montagnaises*, Wendake, Québec, 1982.

de Mashteuiatsh pour la pêche soient polluées par le mercure ; une étude de 1976 sur les effets toxiques du mercure a relevé chez la population des taux parfois anormalement élevés[2].

HISTORIQUE

L'histoire de la réserve de Mashteuiatsh et de ses habitants ne peut être comprise sans retourner au lointain contexte du premier commerce entre Français et Amérindiens à l'embouchure du Saguenay.

C'est d'abord au poste de Tadoussac que les Amérindiens du Saguenay commercent avec les Français. Ils échangent surtout des fourrures contre des produits du fer apportés d'Europe. Pour les Français, les Indiens de Tadoussac sont des « Montagnards » ou « Montagnais », car ils habitent les montagnes avoisinantes. Les Indiens eux-mêmes se qualifient plutôt de Kakouchaks (ou Porc-Épics), du nom de leur animal éponyme[3].

Une entente s'établit vite entre Français et Kakouchaks qui fait de ceux-ci les seuls intermédiaires entre les navires français et les indigènes de l'intérieur. Les Kakouchaks disposent dès lors d'une immense chasse gardée. Leur réseau commercial s'étend bien au-delà de leur terre nationale, pour inclure tout le bassin hydrographique du Saguenay et du lac Saint-Jean.

> Le jésuite Jean de Quen propose de les accompagner lui-même, ce qu'on lui refuse : ... cela les mit un peu en peine, écrit-il, car ils ne veulent pas que les François aient connoissance de leur commerce, ny de ce qu'ils donnent à ces autres Sauvages pour leurs pelteries ; et cela se garde si bien que personne ne le sçauroit découvrir[4].

---

[2] *Ibid.*

[3] Voir à ce sujet le chapitre 2, « Les Amérindiens du Saguenay avant la colonisation blanche », par Jean-Paul Simard, *Les Saguenayens. Introduction à l'histoire des populations du Saguenay du XVI^e^ au XX^e^ siècle*, Sillery, P.U.Q., 1983.

[4] *Ibid.*, p. 77.

Jusqu'au milieu du XVII[e] siècle, les Kakouchaks gardent le monopole commercial avec les Français. Par contre, leurs contacts de plus en plus fréquents avec les Blancs leur valent vite des inconvénients majeurs : petite vérole, concurrence entre Anglais et Français qui entraîne la fermeture du poste de traite de Tadoussac, méfaits de l'alcoolisme et famines terribles, conséquences d'une exploitation abusive du territoire. Ces difficultés menacent bientôt les Kakouchaks de disparition. Pendant un temps, pour continuer à chasser et à échanger, ils acceptent que des étrangers (c'est-à-dire des Amérindiens d'autres nations) s'incorporent à leur nation.

Les Amérindiens du Saguenay connaissent ensuite une présence européenne accrue par la cession du Canada à l'Angleterre. Le gouvernement britannique s'engage alors à prendre sous sa protection les « Sauvages » alliés du roi de France :

> L'article 40 de la capitulation de Montréal se lit comme suit : « Les Sauvages ou Indiens alliés de sa Majesté Très Chrétienne seront maintenus dans les terres qu'ils habitent. S'ils veulent y rester, ils ne pourront estre inquiétés sous quelque prétexte que ce puisse estre ; ils auront comme pour les François la liberté de la religion et conserveront leurs missionnaires. »[5].

Après la proclamation royale de 1763, plusieurs traités sont négociés aux termes desquels la couronne britannique s'engage à aménager des réserves à l'usage des Indiens et à leur assurer d'autres avantages (paiements, rentes, instruction, etc.) en échange de la cession par les Indiens de leurs titres de possession des terres. Les cessions de terres ne sont pas paraphées, mais on légifère sur « les propriétés des Sauvages », et la loi précise même qui peut être réputé « Sauvage ». Simard, dans son étude sur les Amérindiens du Saguenay, souligne que ces lois marquent l'apparition de la notion de statut d'Amérindien, statut défini par la loi blanche, sans autre but que de limiter l'accès à la propriété du sol et aux droits qui y sont rattachés.

---

[5] J.L. Gendron et J.H. Gourges, *Pointe-Bleue : une étude d'une population indienne, de ses leaders et de ses marginaux*, thèse de maîtrise en service social, Québec, Université Laval, 1968, p. 42.

Quoi qu'il en soit, les Britanniques reconnaissent des territoires « réservés » aux Amérindiens. Ce premier régime de propriété des terres, que certains qualifient d'« occupation parallèle » ou d'« exil intérieur », est à l'origine des réserves d'aujourd'hui[6].

C'est en 1856 que s'établit la réserve de Ouiatchouan ; « [...] la première démarche officielle à cette fin est effectuée par Peter McLeod en 1852, dans le but d'obtenir le canton de Métabetchouan pour les Indiens de cette région[7] ». Les frontières de la réserve Ouiatchouan changent souvent au profit des paroisses avoisinantes. Peu à peu, la réserve en vient à s'appeler Pointe-Bleue. Elle voit l'ouverture d'un poste de traite par la Compagnie de la baie d'Hudson en 1866 et l'arrivée des pères oblats en 1875. Le premier conseil de bande est institué en 1882. En 1987, la Commission de toponymie du Québec reconnaît à la réserve de Pointe-Bleue le nom de Mashteuiatsh, qui signifie « là où il y a une pointe ».

POPULATION

Démographie

Au moment de notre premier séjour sur le terrain, la population totale de la réserve est de 1 977 habitants, comparativement à 1 878 en 1921. On compte également 549 habitants hors réserve. La portion de la population qui habite dans la réserve serait encore plus élevée si le problème de logement n'y était pas aussi aigu.

En chiffres absolus ou en pourcentage (tableau 4 et figure 4), on remarque que, par rapport à la population totale de la bande, les femmes sont plus nombreuses, particulièrement entre 25 et 34 ans. Les femmes comptent pour 51 % de la population de la bande, que ce soit dans la réserve ou

---

[6] La première expression relève de la Commission d'étude sur l'intégrité du territoire du Québec et l'autre est du professeur Jean-Jacques Simard ; *Le domaine indien*, rapport de la Commission d'étude sur l'intégrité du territoire du Québec, Québec, Gouvernement du Québec, 1971. Jean-Jacques Simard, « Préface », Dominique et Deschênes, *op. cit.*, p. 7.

[7] Gendron et Gourges, *op. cit.*, p. 34.

à l'extérieur de celle-ci. Les jeunes de 0 à 19 ans représentent 30 % de la population de la bande. La pyramide d'âge reste étroite à la base : les personnes âgées de 70 à 85 ans et plus (hommes et femmes) comptent pour 5 % de la population, c'est-à-dire presque autant que la tranche 0-4 ans, qui est de 135 personnes ou 6 %. À l'image du Québec et du Canada, la population de la réserve est vieillissante, ce qui signifie pour les adultes en âge de travailler une lourde charge économique.

Tableau 4
POINTE-BLEUE
POPULATION INDIENNE
HABITANT DANS LA RÉSERVE ET HORS RÉSERVE
AU 31 DÉCEMBRE 1984, SELON L'ÂGE ET LE SEXE

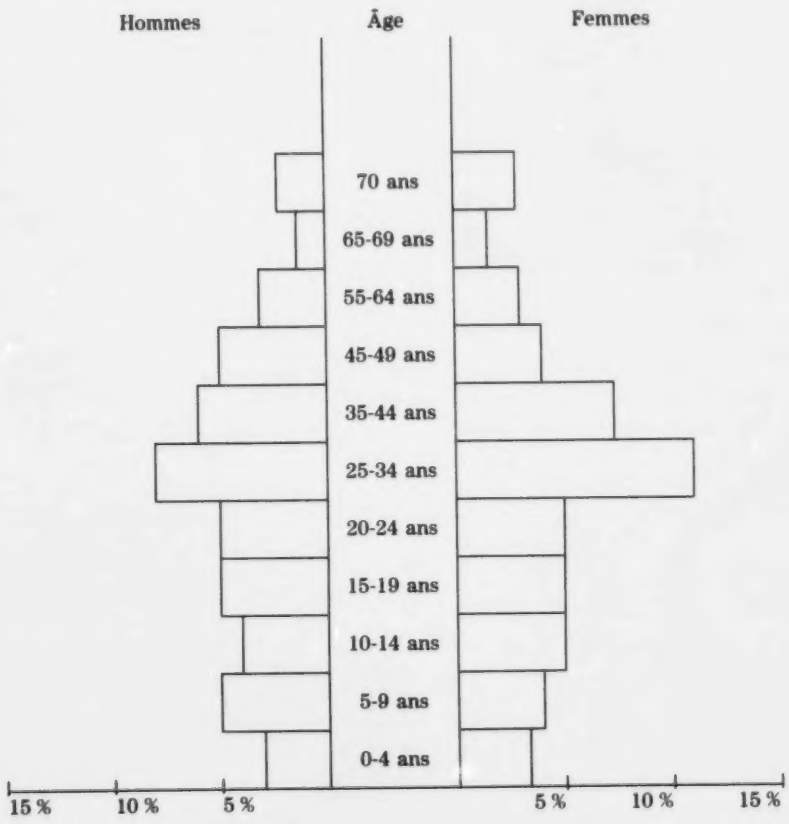
Âge	Total	Hommes	Femmes
0-4 ans	135	69	66
5-9 ans	194	105	89
10-14 ans	168	75	93
15-19 ans	196	95	101
20-24 ans	207	104	103
25-29 ans	208	81	127
30-34 ans	146	79	67
35-39 ans	153	76	77
40-44 ans	125	53	72
45-49 ans	105	52	53
50-54 ans	71	38	33
55-59 ans	65	34	31
60-64 ans	57	29	28
65-69 ans	48	21	27
70-74 ans	42	24	18
75-79 ans	21	10	11
80 ans et plus	36	15	21
Total	1 977	960	1 017

Source : Canada, ministère des Affaires indiennes et du Nord.

Figure 4
POINTE-BLEUE
PYRAMIDE D'ÂGE

Population totale = 1 977 personnes
(960 hommes et 1 017 femmes)

Population dans la réserve = 1 428 personnes
(713 hommes et 715 femmes)



Source : Canada, ministère des Affaires indiennes et du Nord, *Population indienne inscrite selon l'âge, le sexe et la résidence pour les bandes*, Ottawa, 1986.

En 1961, la population de Pointe-Bleue était jeune, comme celle du Québec, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. En comparant les mêmes catégories, nous obtenons :

Catégories	1961	1984
0-14 ans (enfants)	40 %	24 %
15-64 ans (adultes)	54 %	67 %
65 ans et plus (vieillards)	3 %	7 %

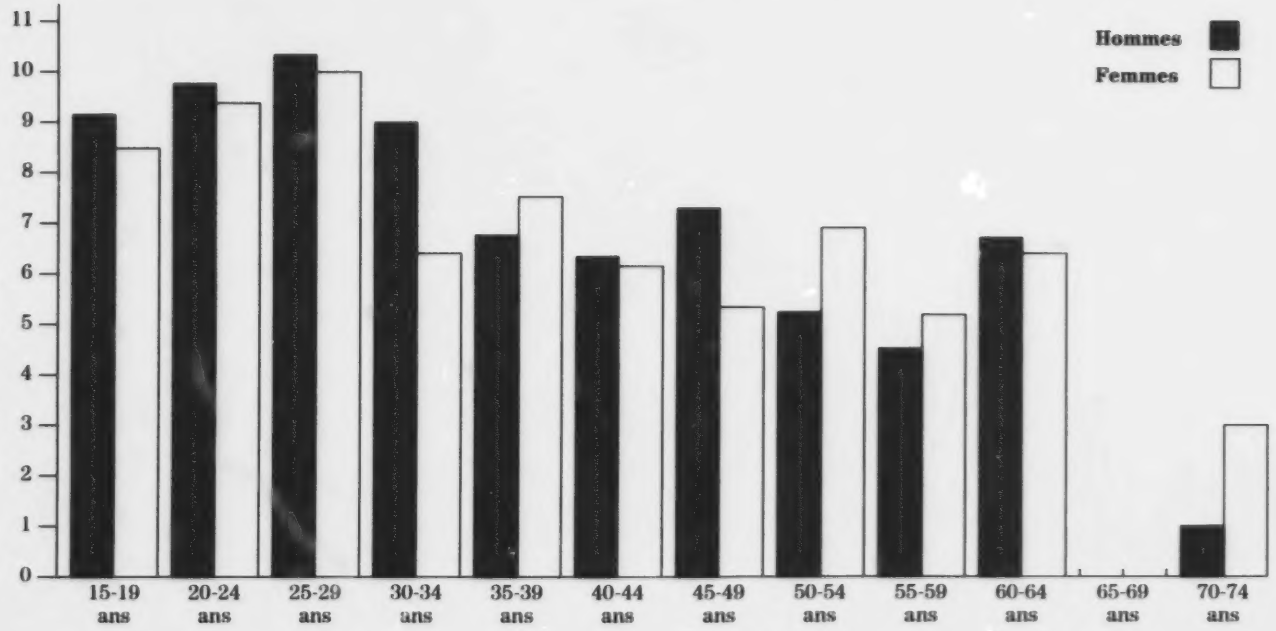
Éducation et emploi

Les enfants de la réserve suivent leur cours primaire à l'école Amisk. Au niveau secondaire, la grande majorité d'entre eux se rendent à Roberval ou à Saint-Félicien et le transport est assuré par un résident de la réserve. Quelques-uns poursuivent leur cours secondaire dans une autre ville de la région (Alma, Arvida, Jonquière, etc.) ou à l'extérieur de la région (Québec, Montréal). Les élèves du niveau collégial sont desservis par quatre établissements régionaux ; quant à ceux du niveau universitaire (25 en 1984), leur choix est fonction de plusieurs facteurs personnels, professionnels ou financiers.

Le degré de scolarisation atteignait à peine 10 ans en 1976 ; il est probable que cette moyenne a été dépassée depuis étant donné l'accent que les bandes ont mis sur l'éducation ces dernières années (programmes adaptés, alphabétisation, etc.). En 1983-1984, les données du SAGMAI concernant la population scolaire montagnaise de Mashteuiatsh indiquaient 296 jeunes au primaire, 140 au secondaire, 35 au cégep et 25 à l'université.

Si on rapporte ces données à la répartition de la population par groupe d'âge (figures 4 et 5), on remarque que la population admissible aux niveaux collégial et universitaire (les jeunes de 16 à 25 ans) touche, pour l'ensemble de la bande, plus de 300 personnes : combien trouveront un emploi dans la réserve, ou à l'extérieur de la réserve, et combien vivront de prestations de chômage ou d'aide sociale ? Comme pour l'ensemble des réserves éloignées au Québec, les Montagnais de Mashteuiatsh font face à la question des jeunes, sans formation spécialisée, particulièrement touchés par le chômage, situation qui entraîne des problèmes d'ordre

Figure 5
MOYENNE DU NOMBRE D'ANNÉES DE SCOLARITÉ PAR GROUPE D'ÂGE ET PAR SEXE
POINTE-BLEUE (1976)



Source : C. Ménard, *Enquête sur la population active du Québec*, Gouvernement du Québec, Section recherche et évaluation, 1978.

social, tels l'alcoolisme et le suicide. En effet, la population de Mashteuiatsh a connu des taux de suicide élevés au cours des dernières années.

En 1978, la population est unilingue française dans une proportion de 44 % ; 19 % parlent montagnais et français, 21 % anglais et français et 14 % montagnais, anglais et français[8].

Les données recueillies au conseil de bande font état d'environ 250 personnes vivant de l'aide sociale à Mashteuiatsh. La population qui travaille dans la réserve est employée surtout dans le secteur des services publics. Ainsi le conseil de bande, directement et indirectement (dans le secteur de l'éducation, par exemple), est le principal employeur de la réserve : 80 emplois dont 65 en éducation.

Santé

La proximité de centres urbains tels Roberval et Saint-Félicien permet d'accéder à un réseau complet de services de santé. Cependant, comme le souligne une étude du CAM en 1982, il y a place à amélioration :

> Nous sommes conscients que la consommation de services publics (santé ou sociaux) est une voie classique d'assimilation, de dépendance. Malgré tout, nous pensons qu'il y a moyen d'améliorer la situation actuelle en attendant que les organisations autochtones décident ou non de la prise en charge des services offerts sur les réserves.

Parmi les recommandations pour de meilleurs services de santé, on note la mise sur pied d'un transport collectif vers Roberval, des soins dentaires plus fréquents, le recrutement de personnel infirmier autochtone, l'organisation d'un service d'interprètes à l'hôpital de Roberval, l'autorisation pour l'infirmière de poser des actes curatifs.

[8] Ménard, *op. cit.*, p. 19.

STRUCTURE CULTURELLE

Mashteuiatsh connaît un clivage culturel, issu du chevauchement de deux cultures (indienne et blanche), semblable à celui que vivent d'autres réserves du Canada méridional. Cette dualité s'inscrit, cependant, de façon différente dans la vie de chaque réserve. À Mashteuiatsh, elle existe au sein même des familles car plusieurs couples sont formés, par exemple, d'un Indien et d'une Blanche. Ce type de couples existe également dans les réserves plus éloignées des centres urbains (à Mingan, Natashquan ou ailleurs), mais en nombre plus restreint.

Les observateurs ont souvent effectué, au sein de la population de Mashteuiatsh, une nette distinction entre « blancs », « métis » et « purs »[9]. Le sens de « métis » ne rejoint pas ici la ligne juridique de démarcation du statut d'Indien : les « métis » en question sont bel et bien des « Indiens inscrits ». Même la définition de « métis » au sens usuel (personne dont le père et la mère sont de races différentes) doit être élargie pour mieux saisir la réalité de Mashteuiatsh.

La définition des types « métis » et « purs » que donnent Gendron et Gourges dans leur étude sur les leaders et les marginaux à Mashteuiatsh, se rapporte plutôt à un *code culturel* :

> Dès 1957, Philippe Garigue (dans *The Social Organization of the Montagnais-Naskapi*) rapporte que presque tous les Indiens de Pointe-Bleue sont plus ou moins rattachés aux Blancs par des mariages entre Indiens et Canadiens français. Cependant certains d'entre eux sont restés plus authentiquement indiens, si l'on peut ainsi s'exprimer. C'est le groupe qui cherche encore à sauvegarder les valeurs indiennes traditionnelles soit en les pratiquant encore, soit en essayant de les conserver, tout en permettant une adaptation entre ces valeurs et celles de la société environnante. D'autres habitants de la réserve ont complètement délaissé ces valeurs indiennes et vivent désormais en conformité avec toutes les

[9] CAM, 1982, *op. cit.*, p. 204 et pp. 190-207.

normes de la société canadienne-française. Pour eux les valeurs indiennes n'ont plus d'importance[10].

Cette description a le mérite de bien définir les groupes en présence, mais elle ne parvient pas à rendre compte de la complexité de la situation, dans la mesure où ces catégories paraissent trop étanches.

Cette opposition culturelle — sauvegarder les valeurs traditionnelles indiennes ou les délaisser — a son pendant économique. En effet, « vivre en conformité avec les normes canadiennes-françaises », c'est aussi adhérer aux valeurs attachées à l'accumulation de biens, à la concurrence, à la réussite personnelle, etc. Ainsi, comme l'a montré Lise Tremblay, quelques grandes familles sont parvenues, au fil du temps, à s'emparer de la quasi-totalité des terres de la réserve[11].

Nous aurions ainsi deux groupes « indiens » bien définis à Mashteuiatsh. Les « purs » tiendraient à conserver leurs valeurs traditionnelles, tout en permettant une certaine intégration des valeurs de la société majoritaire. Quant aux « métis », ils se seraient assimilés et auraient oublié leur « passé

---

[10] Gendron et Gourges, *op. cit.* ; Ph. Garigue, « The Social Organization of the Montagnais-Naskapi », *Anthropologica*, n° 4, 1957, pp. 107-135 ; Lise Tremblay, *Étude des localisations spatiales pour Pointe-Bleue*, mémoire de géographie, Québec, Université Laval, 1975.

[11] La propriété des terres de la réserve a été établie comme suit par Lise Tremblay, *op. cit.*, p. 9 : « Pour l'attribution de chaque section à son propriétaire, on découvre qu'un groupe de quatre familles détient la capacité d'échange des terres de la couronne, équivalente à 72,6 % des terres de la réserve, se distribuant ainsi :

Les Philippe	(3,5 % de la population)	13,9 % des terres
Les Robertson	(9,4 % de la population)	22,3 % des terres
Les Launière	(10,3 % de la population)	18,8 % des terres
Les Paul	(13 % de la population)	17,6 % des terres
Autres		18,0 % des terres
La bande		9,9 % des terres. »

Ces chiffres montrent que la division entre « purs » et « métis » est également fixée dans l'espace. Les familles qui possèdent la majorité des terres sont assimilées au groupe « métis » ayant abandonné les valeurs traditionnelles indiennes, telles que l'estime de soi fondée sur le partage, plutôt que sur l'accumulation matérielle. Tremblay (*op. cit.*, p. 51) ajoute que, dans ces circonstances, « la seule nouvelle localisation résidentielle possible pour les familles sans revenu était celle de la route du Cimetière sur une superficie que la bande a dû racheter ».

indien ». Mais n'y a-t-il pas d'autres options possibles ? D'ailleurs, ces options s'inscrivent sur un continuum : les « purs » rejettent plus ou moins radicalement les valeurs de la société blanche et les « métis » continuent à manifester un attachement plus ou moins fort aux traditions. À cet égard, les parcours d'acculturation dégagés par Kurtness[12] permettent de mieux saisir une réalité en mouvement. Nous reviendrons plus loin sur cet apport original, au moment de camper l'entrepreneur autochtone dans son cheminement culturel.

Pour le moment, nous retiendrons que les chercheurs sont relativement unanimes à poser pour Mashteuiatsh le diagnostic d'un clivage important, souvent exprimé par la division entre « purs » et « métis ». Bien que nous ayons à notre tour pu noter un tel clivage, il nous semble aussi qu'un autre modèle de regroupement se dessine aujourd'hui autour d'enjeux différents. Cette observation demeure une hypothèse puisqu'elle fait suite à une période d'enquête relativement courte et à des entrevues avec des entrepreneurs, mais il semble important de la mentionner.

En effet, au lieu et en sus d'un clivage entre ceux qui abandonnent les valeurs traditionnelles indiennes et ceux qui effectuent un repli sur leur culture (métis versus purs), l'opposition semble aujourd'hui se déplacer vers une dichotomie davantage bureaucratique. On note l'émergence d'une division qui passe par l'exercice du pouvoir, c'est-à-dire ceux qui agissent, ou gravitent à l'intérieur du conseil de bande (facilité d'information, financement, services, etc.) et ceux qui s'en sentent exclus. Déjà, en 1968, Gendron et Gourges avaient entrevu pareille évolution :

> D'où si l'on revient à Weber, on dira que le leadership à Pointe-Bleue, porteur dans ses origines d'un certain charisme aujourd'hui limité à sa seule personnalisation (celui du leader principal) s'est engagé, depuis peu, mais avec un rythme constant, dans le processus de « routinisation » de lui-même. L'avenir dira quel sera l'aboutissement de ce processus commencé. Entre-temps, il apparaît qu'on puisse émettre l'hypothèse d'un aboutissement à structure bureaucratique[13].

---

[12] J. Kurtness, *Les facteurs psychologiques des parcours de l'acculturation chez les Montagnais du Québec*, thèse de doctorat, Québec, Université Laval, École de psychologie, 1983.

[13] Gendron et Gourges, *op. cit.*, p. 245.

Le processus de « routinisation » se rapporte à la transformation de la mission charismatique (certaines valeurs religieuses, dynastiques ou traditionnelles) en un poste officiel. Les auteurs expliquent que le concept de « routinisation du charisme », développé par Weber, signifie que les formes d'autorité en place ne peuvent plus se limiter au seul esprit du charisme, vu la complexité des structures, et qu'il y a abandon des normes charismatiques pour l'appropriation de positions individuelles et des avantages correspondants.

Mashteuiatsh apparaît ainsi comme une communauté où les rapports sociaux — qui comprennent le développement de l'entrepreneuriat — s'inscrivent dans une affiliation de type à la fois culturel et économique (définition plus large de « purs » et de « métis ») et, parallèlement, dans une hiérarchie de type étatique ou bureaucratique. Cette forme de rapports paraît encore en émergence. Enfin, il existe à Mashteuiatsh, comme dans les autres réserves, diverses formes de rapports et de clivages sociaux :

> Ajoutez enfin la distance entre les générations, que les années soixante ont accusée, et qui dépasse beaucoup, en milieu autochtone, les tiraillements de l'adolescence face à l'âge adulte, pour dédoubler les fissures entre scolarisés, bilingues et unilingues, salariés et artisans, bureaucrates et « bénéficiaires » de services publics, « acculturés » et « traditionnels », assistants malaisés du Pouvoir colonial et assistés tout aussi inconfortables du même[14].

C'est dans ce contexte, plus difficile et plus problématique que celui de Wendake, que naît et se développe l'entreprise à Mashteuiatsh. Le futur entrepreneur se trouve pris dans un faisceau d'influences culturelles et institutionnelles particulièrement dense. Les clivages incessants au sein d'une petite communauté donnent lieu à des manifestations de marginalité parfois agressive, comme le révèlent d'ailleurs les taux élevés de suicide. Par contre, certains individus, dont les entrepreneurs, font preuve de surprenantes capacités de synthèse et de dépassement.

---

[14] J.-J. Simard, dans : Dominique et Deschênes, *op. cit.*, p. 14.

L'ENTREPRISE À MASHTEUIATSH

Au moment de notre enquête, Mashteuiatsh compte 23 entreprises, dont 3 appartiennent au secteur primaire[15], 6 au secondaire et 14 au tertiaire. Ici encore, ces chiffres n'incluent pas les artisans qui travaillent seuls et vendent à des commerces ou à des particuliers, ni les trappeurs.

Outre les trappeurs, on retrouve dans le secteur primaire deux fermes d'élevage (bovins et ovins) et une entreprise qui s'occupe de sylviculture : la coopérative forestière. Dans le domaine de la transformation, on compte une scierie (les industries Piekouagami) puis le secteur de la construction et enfin quatre entreprises qui fabriquent des produits d'artisanat. Huit petites entreprises sont centrées sur l'artisanat, dont trois s'occupent davantage de la vente que de la fabrication. Celles-ci sont incluses dans le secteur tertiaire — le plus développé — qui comprend l'alimentation, l'électricité, la plomberie, les garages, le camping, la restauration, la finance et le transport. À part la coopérative d'artisanat voisine du musée, les commerces sont situés en bordure du village, près de la route principale. Cet emplacement de la coopérative a été la cause de tensions au sein du village, entre les partisans du développement entrepreneurial et les tenants du développement communautaire.

Le nombre d'entreprises est resté à peu près le même durant la période d'observation de notre recherche : quand certaines entreprises disparaissent, d'autres surgissent presque aussitôt, pas forcément dans le même secteur d'ailleurs. Nous avons pu étudier 18 entreprises réparties comme suit : sept dans le secteur de l'artisanat, dont cinq dans la fabrication et la vente, et deux dans la vente seulement ; deux détaillants, une entreprise manufacturière et cinq entreprises de services.

On notera l'importance du secteur tertiaire et le peu d'entreprises vouées à la transformation de matières premières ; cette caractéristique vaut d'ailleurs non seulement pour Mashteuiatsh mais pour l'ensemble de la région du

[15] Ce secteur inclut ici quelques exploitations agricoles.

Saguenay–Lac-Saint-Jean. Comme nous l'avons déjà mentionné, le conseil de bande reste le principal employeur dans la réserve ; cependant, contrairement à Mingan où le conseil est lui-même propriétaire d'entreprises, les emplois créés à Mashteuiatsh par le conseil sont dans les services publics et parapublics. Les tableaux 5, 6 et 7 présentent la structure de l'emploi au début de notre enquête.

Tableau 5
EMPLOI DANS LA RÉSERVE : SECTEUR PRIMAIRE

Activités et employeurs	Mois-homme	$ Approximativement (an)
Agriculture		
restaurant Philippe	36	45 000
Foresterie		
Trappe	150	90 000
Pêche	30	18 000
Mine		
Autres		
Total	216	153 000

Source : *Cahier de développement économique*, document interne, conseil de bande de Pointe-Bleue.

Tableau 6
EMPLOI DANS LA RÉSERVE : SECTEUR SECONDAIRE

Activités et employeurs	Mois-homme	$ Approximativement (an)
Manufacture*	72	48 000
Construction	30	40 000
Artisanat	100	60 000
Autres		
Total	202	148 000

* Industrie de raquettes aujourd'hui inexistante.

Source : *Cahier de développement économique*, document interne, conseil de bande de Pointe-Bleue.

Tableau 7
EMPLOI DANS LA RÉSERVE : SECTEUR TERTIAIRE

Activités et employeurs	Mois-homme	$ Approximativement (an)
Transport	204	193 200
Commerce	308	154 000
Finance	54	54 000
Services publics (police, pompiers, école, etc.)	1 716	2 230 000
Administration locale		
Autres		
Total	2 282	2 631 200

Source : *Cahier de développement économique*, document interne, conseil de bande de Pointe-Bleue.

Il existe deux types d'entreprises dans la réserve : les commerces à propriétaire unique et les coopératives. Bien qu'elles aient pour but commun le développement économique de la réserve, leurs objectifs diffèrent ; en général, les coopératives sont davantage axées sur un développement de type communautaire, outre le légitime souci de rentabilité. La plupart des coopératives ont recours à l'aide du gouvernement ou du conseil de bande.

MASHTEUIATSH EN BREF

L'absence de consensus paraît caractéristique de Mashteuiatsh, qui présente un modèle de développement mixte où la voie étatique (conseil) le dispute au cheminement coopératif d'une part, et à l'entreprise individuelle d'autre part. Comme nous le verrons au prochain chapitre, la situation est nettement différente à Mingan, de telle sorte que Mashteuiatsh apparaît comme une communauté à la croisée des chemins entre le modèle entrepreneurial de Wendake et le modèle communautaire plus caractéristique des réserves éloignées.

CHAPITRE V

MINGAN

SITUATION GÉOGRAPHIQUE

Le village de Mingan est situé sur la rive nord du Saint-Laurent, plus précisément au confluent du fleuve et des rivières Manitou et Mingan. À l'est de Sept-Îles (160 km), Mingan fait partie de la Moyenne-Côte-Nord, une des trois sous-régions qui divisent la côte de Blanc-Sablon à Tadoussac.

Mingan, bordé au nord par la rivière Mingan et au sud par l'estuaire du Saint-Laurent, est traversé par la route 138. D'un côté de la route se trouvent la majorité des habitations, soit une soixantaine de maisons et, de l'autre côté, l'église, le dispensaire, la poissonnerie et quelques autres maisons. Le village le plus proche, Longue-Pointe de Mingan, est situé à 9 km à l'ouest. Outre qu'il a facilité les communications, le prolongement récent de la route 138 jusqu'à Havre-Saint-Pierre a augmenté le nombre de visiteurs et favorisé le développement économique à plusieurs points de vue : ventes, approvisionnements, choix de services commerciaux, sociaux et autres. « De 1980 à 1983, le nombre de visiteurs-touristes passe de 3 500 à 8 500 et de ceux-ci 50 % viennent de Québec ou Montréal[1]. » Les terrains de chasse et de pêche

[1] P. Bernier, *La Minganie : portrait historique et social*, mémoire présenté à Parcs Canada, Québec, 1984, p. 33.

s'étendent à partir des limites de la réserve, d'une superficie de 4 340 acres[2]. La plupart des habitations sont réparties sur quatre rues parallèles. Si le bois entoure la réserve, il n'y a pas d'arbres sur le terrain où habite la population.

Dans cette région domine un paysage de taïga. Selon les études géographiques du milieu, la rigueur du climat dans cette partie de la Côte-Nord ne tient pas tant aux basses températures qu'à la longueur de la saison froide, qui dure environ six mois.

RESSOURCES NATURELLES

Mingan dispose de ressources hydrographiques en abondance. Située à proximité du fleuve Saint-Laurent, la réserve peut accéder également à un réseau de lacs et de rivières, riches d'une autre ressource, le poisson. Le fleuve fournit entre autres la crevette, le crabe et différents poissons de fond comme la plie, la morue, le flétan ; le saumon et la truite mouchetée vivent dans les rivières et les lacs avoisinants. Certaines de ces richesses font partie des valeurs et du mode de vie des Amérindiens et sont au cœur des problèmes liés à l'exploitation des ressources. « L'arrière-pays » (pour paraphraser Ginette Noël dans son étude géographique de Mingan) de la région est riche en animaux à fourrure : caribous, renards, lynx, castors, lièvres, etc. En plus des animaux, la forêt offre aussi la cueillette de fruits sauvages.

Bref, la Moyenne-Côte-Nord, dont Mingan fait partie, est un territoire riche en ressources naturelles telles que l'eau, la forêt, le gibier, le sol et même le sous-sol.

HISTORIQUE

Des deux principales cultures indiennes au Québec, iroquoise et algonquine, les Montagnais font partie de la famille linguistique des Algonquins, plus particulièrement

[2] Conseil de bande de Mingan, *Document interne sur le développement économique*, 1983, p. 15.

des Algonquins du Subarctique, qui se distinguent des Algonquins maritimes dont le territoire traditionnel va de la Caroline du Nord aux provinces Maritimes.

> Les Montagnais dont le vaste territoire de chasse s'étendait de la rivière Saint-Maurice presque jusqu'à l'Atlantique et du fleuve Saint-Laurent à la ligne de partage de la baie d'Hudson, furent nommés ainsi par les premiers explorateurs à cause des formations montagneuses de ce même territoire[3].

Mingan semble avoir été, bien avant l'établissement de seigneuries (XVII[e] siècle), un lieu de rassemblement estival pour les Montagnais. Rencontres de familles, échanges, chasse aux oiseaux aquatiques et plus tard aux phoques, attiraient les Amérindiens sur la côte durant l'été.

Mingan devient par la suite un lieu d'habitation eurogène, centre de traite des fourrures, de commerce et d'évangélisation. La Compagnie de la baie d'Hudson y installe un poste de traite (1807-1873) et se réserve les droits d'exploitation de la rivière Mingan. Plus tard, ce sera une famille blanche originaire de Gaspé (Maloney) qui reprendra le commerce avec les Indiens. Ceux-ci continuent donc de venir à Mingan tous les étés pour échanger leurs fourrures contre les provisions nécessaires à leur subsistance. Cette époque marque l'introduction du thé et de la farine dans l'alimentation des Montagnais de Mingan.

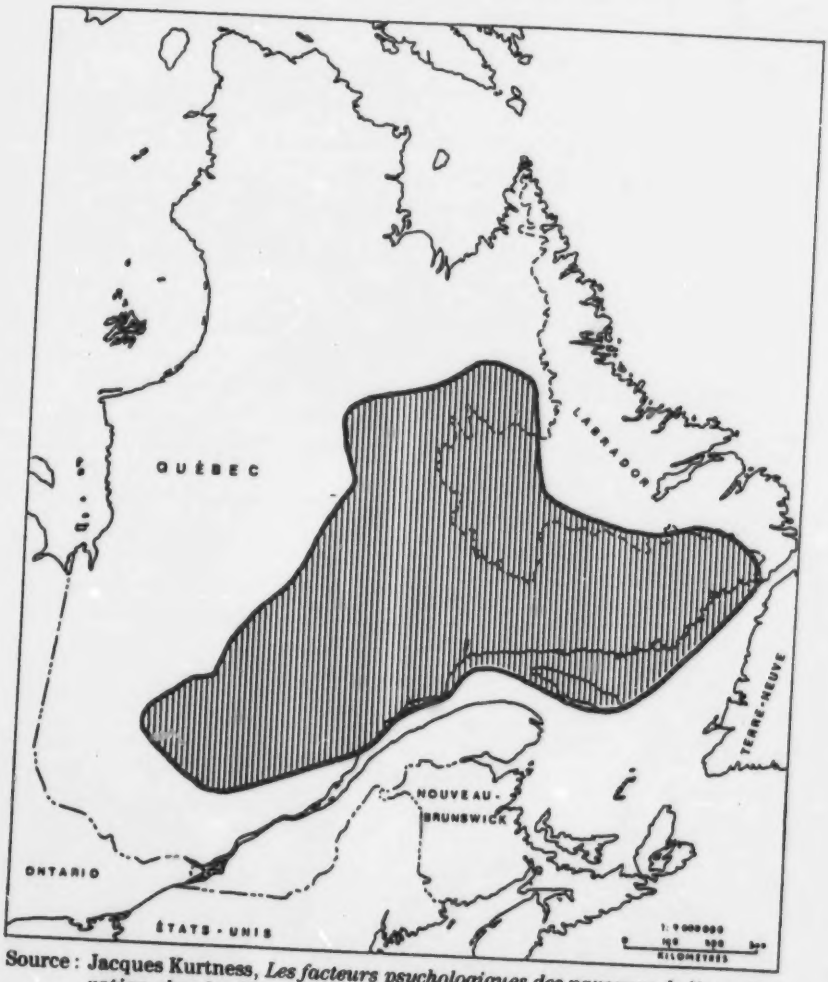
À la fin de la Seconde Guerre mondiale, on assiste au développement des compagnies minières et forestières sur la Côte-Nord ; les Indiens sont de plus en plus éloignés de leur territoire de chasse et leur mode de vie s'en trouve perturbé. À cette époque d'après-guerre, la constitution de réserves, la scolarisation obligatoire, les variations dans les prix des fourrures sont, avec les programmes gouvernementaux de construction domiciliaire, autant de facteurs qui entraînent la sédentarisation de ce peuple nomade.

Le territoire de Mingan fut constitué en réserve en avril 1963. Cet arrêté, fixant le territoire attribué aux Indiens de Mingan, ne leur restitue pas pour autant la rivière dont ils

---

[3] R. Mestokocho, M. Napess et P. Napess, *Étude sur les besoins et attentes de la communauté de Mingan en matière d'éducation*, Mingan, 1984, p. 4.

Figure 6
TERRITOIRE HISTORIQUE DES ATTIKAMEKS-MONTAGNAIS



Source : Jacques Kurtness, *Les facteurs psychologiques des parcours de l'acculturation chez les Montagnais du Québec*, p. 69.

tirent leur subsistance. Cette rivière, devenue propriété privée, ne sera rendue aux Montagnais qu'en 1983, après plusieurs années de revendications.

Les Amérindiens de Mingan appartiennent donc à la même grande ethnie que ceux de Mashteuiatsh, responsable de l'exploitation d'un immense territoire de chasse et de cueillette avant l'arrivée de l'homme blanc. À partir de cette époque, récente toutefois, l'histoire des deux peuples diverge notablement, les Montagnais de Mingan étant mieux protégés à cause de leur éloignement et de l'impossibilité d'une colonisation agricole dans leur coin de pays. Seule la grande exploitation forestière et hydraulique viendra les troubler. Mingan présente donc, encore aujourd'hui, une population relativement homogène par rapport à celle de Mashteuiatsh.

POPULATION

Démographie

La population totale du village de Mingan comptait 335 personnes le 31 décembre 1984. Bernier, dans son étude pour Parcs Canada, établit les proportions à 47 % d'hommes et 53 % de femmes[4]. La pyramide d'âge pour Mingan, reproduite à partir des mêmes données, présente une base étroite et une baisse d'effectifs chez les 35-44 ans. En effet, entre 0 et 14 ans, les jeunes (et particulièrement les filles) sont plus nombreux que pour l'ensemble de la région. En 1984, les femmes restent plus nombreuses : 177 femmes pour 158 hommes, et ce, particulièrement entre 5 et 24 ans.

Les études sur la région de Mingan interprètent une baisse d'effectifs des 35-44 ans par le jeu des migrations ; de même, la base étroite de la pyramide s'expliquerait soit par une émigration des gens en âge de procréer, soit par une baisse de natalité. Déjà en 1972, Ginette Noël soulignait que :

[4] P. Bernier, *op. cit.* Voir aussi : MAINC, *Population indienne, inscrite selon l'âge, le sexe et la résidence pour les bandes*, Ottawa, 1986.

Dans le cas présent, les structures par âge, par sexe et par état matrimonial nous réfèrent à une population qui compte beaucoup d'effectifs parmi les célibataires, jeunes en âge de travailler. Le départ en masse de ce potentiel menacerait grandement l'existence des deux communautés[5].

De même, une étude du Conseil attikamek-montagnais basée sur des statistiques de 1979 montre que 58 % de la population du village de Mingan ont moins de 18 ans. Au recensement de 1981, on retrouve toujours un fort contingent de moins de 20 ans, c'est-à-dire 135 personnes, soit environ 50 % du total de la population[6].

La figure 7 et le tableau 8 décrivent la structure démographique de Mingan. Nous en retiendrons l'image d'une population encore très apte à se renouveler (taux de natalité, nombre de jeunes), mais menacée par les phénomènes migratoires (base étroite de la pyramide d'âge et déficit des 35-44 ans).

Sur le plan linguistique, le montagnais demeure à Mingan la langue maternelle et la langue d'usage de plus de 75 % de la population. Le français, qui domine largement comme langue seconde, est parlé par 60 % de la population. Une petite minorité d'individus peuvent s'exprimer en anglais, notamment ceux qui travaillent comme guides de chasse ou de pêche.

Structure de l'emploi

En Minganie, c'est-à-dire dans les communautés de Havre-Saint-Pierre, Mingan, Longue-Pointe et Rivière-Saint-Jean, ce sont le secteur minier, la transformation des produits de la mer et le développement des services publics, parapublics et commerciaux qui procurent les emplois.

---

[5] G. Noël-Bouchard, *Village de Longue-Pointe et la communauté indienne de Mingan : étude de géographie de la population*, mémoire de géographie, Québec, Université Laval, 1972, p. 59.

[6] Cette caractéristique d'une « population jeune » se répète à l'échelle nationale, comme le souligne le rapport Nielsen : « Cinquante-deux pour cent des autochtones ont moins de 20 ans comparativement à 32 % pour les autres Canadiens ; 3,5 % seulement des autochtones ont 65 ans ou plus comparativement à 10 % pour le reste de la population. » Rapport du groupe d'étude au groupe de travail chargé de l'examen des programmes (rapport Nielsen, *op. cit.*, p. 13).

Figure 7
MINGAN
PYRAMIDE D'ÂGE

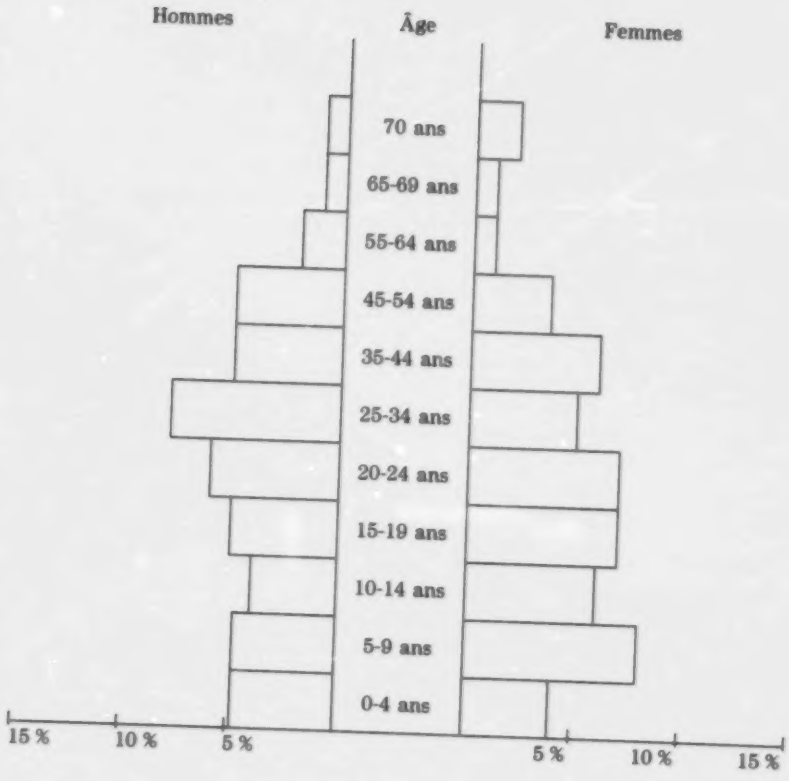


Tableau 8
MINGAN
POPULATION HABITANT DANS LA RÉSERVE
ET HORS RÉSERVE, SELON L'ÂGE ET LE SEXE

Âge	Total	Hommes	Femmes
0-4 ans	33	18	15
5-9 ans	42	17	25
10-14 ans	36	15	21
15-19 ans	42	17	25
20-24 ans	44	20	24
25-29 ans	23	14	9
30-34 ans	20	12	8
35-39 ans	22	9	13
40-44 ans	16	8	8
45-49 ans	17	8	9
50-54 ans	11	6	5
55-59 ans	7	5	2
60-64 ans	3	1	2
65-69 ans	7	4	3
70-74 ans	6	2	4
75-79 ans	3	—	3
80 ans et plus	3	2	1
Total	335	158	177

À Mingan même, la majorité des revenus des foyers proviennent du secteur secondaire (poissonnerie) et du tertiaire, c'est-à-dire les services publics et parapublics. Cependant, la chasse et la trappe constituent une activité économique importante du secteur primaire. À elle seule, la trappe occupe 17 personnes qui recherchent surtout le castor, le rat musqué et la martre. Quant aux activités de chasse et de pêche, elles sont le fait de toute la population. La poissonnerie Les crustacés de Mingan fonctionne sur une base saisonnière et emploie en moyenne 55 personnes, selon l'approvisionnement en poisson. Nous reviendrons sur chacune de ces activités.

La population active de Mingan était de 119 personnes (73 hommes, 46 femmes) en 1983 et de 181 en 1985, selon

un document du MAINC sur Les crustacés de Mingan[7]. On trouve peu d'emplois à l'extérieur de Mingan, sauf les gardes-chasse et deux institutrices à Longue-Pointe de Mingan. Selon l'étude du CAM sur les conditions socio-économiques des Attikameks-Montagnais, il existe à Mingan un emploi pour 3,5 personnes, tandis qu'à La Romaine on en compte un pour 90 personnes, écart nettement favorable qui s'explique par la présence à Mingan de l'usine de traitement des crustacés.

Cette situation d'emploi favorable paraît pourtant aller de pair avec un niveau de revenu inférieur à la moyenne nationale pour les autochtones. Le rapport Nielsen souligne que le revenu moyen des autochtones correspond à peu près aux deux tiers de la moyenne nationale[8]. On note ainsi que le revenu total moyen en 1980 pour la région de la Minganie affiche un écart plus grand que pour la moyenne nationale entre les revenus annuels des autochtones et ceux du reste de la population, comme le montre le tableau 9.

Tableau 9
REVENU TOTAL MOYEN
(1980)

	Hommes	Femmes	Les deux sexes
Havre-Saint-Pierre	16 510 $	10 198 $	13 985 $
Mingan	4 700	4 305	4 533
Longue-Pointe	11 939	6 183	9 265
Rivière-Saint-Jean	9 834	6 147	8 326
Sept-Îles	19 492	9 127	15 236
Ville de Québec	14 433	8 626	11 511
Province de Québec	15 838	8 394	12 457

Source : Statistique Canada, recensement de 1981, dans : Bernier, *op. cit.*, tableau 12, p. 84.

Le tableau 9 souligne les écarts d'abord par rapport aux localités de la région et ensuite comparativement à l'ensemble de la population québécoise. Ici le revenu moyen des

[7] Conseil de bande de Mingan, *op. cit.*

[8] Rapport Nielsen, *op. cit.*, p. 14. Ces proportions varient cependant beaucoup d'une province à l'autre.

autochtones correspond à peu près *au quart (comparé aux deux tiers nationaux) de la moyenne pour le Québec*. À l'inverse, les revenus tirés de paiements de transfert sont peu élevés à Mingan :

> Du point de vue socio-économique, Mingan fait figure d'exception parmi les réserves montagnaises et attikameks : 30 % de ses résidents touchent l'aide sociale fédérale. Il s'agit du plus bas taux de toutes les réserves montagnaises et attikameks[9].

Dans le même sens, une travailleuse sociale de la région soulignait en entrevue que plusieurs des personnes qui obtiennent l'aide sociale la reçoivent pour l'hébergement d'enfants ou comme complément aux prestations de chômage[10]. Au MAINC à Sept-Îles, on indique que 163 personnes dans la réserve obtiennent l'aide sociale fédérale, soit une proportion inférieure de 48 % à celle des autres réserves.

C'est l'apport de la poissonnerie Les crustacés de Mingan qui explique cette situation favorable. Même en employant des gens pour une période saisonnière, l'usine apporte du travail à une partie importante de la main-d'œuvre, de telle sorte que près de 80 % des travailleurs peuvent retirer des prestations d'assurance-chômage durant la saison morte. Si on excepte les gens employés à des projets particuliers, la majorité des emplois occupés par les résidents entrent dans les catégories professionnelles suivantes[11] :

Liées au conseil de bande :

- Gérant de banque
- Commis-comptable
- Agent de développement économique
- Agent de liaison en éducation
- Représentant en santé communautaire
- Agent de négociation locale
- Secrétaires
- Réceptionniste
- Animateur en loisir

---

[9] H. Caron, *Les Montagnaises de Mingan et la division du travail*, mémoire de maîtrise (anthropologie), Québec, Université Laval, 1982, p. 68.

[10] Entrevue à Mingan, 15 novembre 1985.

[11] Entrevues à Mingan, novembre 1985 ; Caron, *op. cit.*, p. 68.

- Animateurs de projets
- Préposé à l'entretien

Autres :

- Agent de main-d'œuvre
- Praticien social
- Animateur de radio
- Contremaître à l'usine
- Manœuvres à l'usine
- Professeurs
- Interprète au dispensaire
- Tanneurs
- Policiers
- Chasseurs-trappeurs
- Artisanes (environ 25)

Santé et services sociaux

Les études épidémiologiques disponibles pour la réserve de Mingan[12] indiquent des problèmes de santé analogues à ceux que l'on retrouve en général dans les réserves indiennes et dans les régions éloignées. Les services de santé sont assurés par Santé et Bien-être social Canada. Une infirmière travaille au dispensaire local et les ressources des hôpitaux de Havre-Saint-Pierre et de Sept-Îles sont assez facilement accessibles, même en hiver.

Sur le plan des soins, on peut donc estimer que Mingan représente une communauté bien desservie. Quant à la prévention, par contre, la situation se gâte. Il faut d'abord noter depuis des années un problème d'alimentation en eau potable qui entraîne périodiquement des épidémies. Comme dans les autres régions éloignées, l'alcoolisme et la toxicomanie font des ravages dans toutes les couches d'âge et particulièrement chez les jeunes. Le rythme de travail de l'usine s'en ressent, de même que d'autres initiatives de développement, par exemple le démarrage d'entreprises. Il semble d'ailleurs que, par un effet de cercle vicieux, la monotonie du travail en usine et le rythme de vie qu'il impose par

[12] Études du Conseil régional de la santé et des services sociaux de la Côte-Nord et étude du conseil de bande de Mingan.

rapport à une culture traditionnelle encore très vivante contribuent eux-mêmes à l'incidence et à la gravité de ce problème. Les conséquences économiques et sociales de l'alcoolisme sont donc importantes pour cette communauté, en gaspillage de ressources humaines rares, en congés de maladie, perte de traitement, absentéisme, problèmes familiaux, etc.

La médecine traditionnelle montagnaise semble en perte de vitesse et son savoir est détenu surtout par les femmes âgées de 60 ans et plus. Par exemple, s'il y avait autrefois des sages-femmes, et même si cette profession est encore exercée, les accouchements se font surtout à l'hôpital de Havre-Saint-Pierre.

Éducation

Jusqu'au début des années 50, les parents ont assumé eux-mêmes l'éducation de leurs enfants, surtout par la transmission du savoir traditionnel. La scolarisation des jeunes Amérindiens est devenue obligatoire ainsi que l'acquisition du savoir moderne. Bientôt, les jeunes ont dû s'éloigner de leur famille pour leurs études secondaires. Ils passaient ainsi de longs mois dans les « pensionnats ». De telles séparations avaient des répercussions sur la vie des familles, et soulevaient des problèmes d'intégration considérables dans un monde si différent. L'accession à l'école est aujourd'hui plus simple, bien que la question de l'intégration en milieu scolaire demeure.

> Nous croyons fermement que pour la plupart des Indiens qui abandonnent l'école, le racisme, les préjugés et la violence verbale viennent se placer au sommet d'une réponse déjà justifiée.
>
> Le seul moyen que nous voyons pour remédier à cette situation serait que les jeunes Montagnais acceptent leur race et soient capables de le démontrer en laissant de côté ces sentiments d'infériorité dont la gêne et la peur de faire rire de lui. Qu'ils soient fiers d'être Indiens et différents[13].

[13] Mestokocho et coll., *op. cit.*, pp. 91-92.

Cette appréciation de la part de Montagnais de la réserve de Mingan illustre bien les conditions de déracinement, de dissonance et de discontinuité culturelle qui touchent les Amérindiens dans les systèmes scolaires canadiens.

Mingan dispose aujourd'hui d'une école pour les enfants d'âge préscolaire. Les enfants du primaire sont intégrés à la commission scolaire de Longue-Pointe de Mingan, où ils se rendent chaque jour. Selon une étude concernant les attentes de la population de Mingan en matière d'éducation[14], les parents croient que l'apprentissage dans une autre langue pénalise l'enfant et lui donne un sentiment d'infériorité ; ils souhaiteraient que le cours primaire puisse se donner en montagnais avec une intégration progressive du français. Les élèves du niveau secondaire vont à Havre-Saint-Pierre ; ils ont un cours de montagnais par semaine pour les garder en contact avec leur langue, comparativement à un cours quotidien au niveau primaire. Enfin, les étudiants du cégep se rendent soit à Sept-Îles, soit vers d'autres centres urbains, tout comme ceux qui désirent fréquenter l'université.

La scolarité moyenne pour les résidents de Mingan est de neuf années chez les 20-33 ans et de quatre années pour les 33-50 ans. Les jeunes sont encouragés à poursuivre leurs études afin de travailler au développement économique, social et culturel de leur communauté.

Le cégep de Sept-Îles offre, depuis septembre 1983, un programme d'études amérindiennes aux Montagnais désireux de recevoir une formation générale qui les conduise à l'université ou à travailler pour leur communauté. Une trentaine d'étudiants étaient inscrits à ce programme en 1983-1984[15]. Le tableau 10 présente le nombre d'étudiants qui fréquentent les établissements scolaires pour les communautés de Mashteuiatsh et de Mingan.

---

[14] *Loc. cit.*

[15] A. Casavant, « L'éducation en milieu montagnais », *Rencontre*, vol. 5, n° 4, juin 1984, p. 11.

Tableau 10
POPULATION SCOLAIRE MONTAGNAISE EN 1983-1984
(EN NOMBRE ET EN % DE LA POPULATION TOTALE
DE CHAQUE COMMUNAUTÉ)

Enseignement	Pointe-Bleue	Mingan
Primaire	296 (15 %)	61 (19 %)
Secondaire	140 (7 %)	24 (7 %)
Collégial	35 (1,7 %)	— (0 %)
Universitaire	25 (1,2 %)	1 (0,3 %)
Total	496 (25 %)	86 (26 %)

Source : Casavant, *op. cit.*, p. 11.

STRUCTURE ÉCONOMIQUE

Le conseil de bande

Le conseil de bande représente la structure politique du village, mais il peut aussi être considéré comme le premier agent de développement économique. Son financement est assuré par le ministère des Affaires indiennes et du Nord. Mingan fait également partie du Conseil attikamek-montagnais (dont le siège social est situé à Wendake) et, à ce titre, bénéficie d'un ensemble de services offerts par le CAM.

Le conseil de bande de Mingan est très engagé dans la vie économique de la communauté, par le nombre d'emplois qu'il crée à l'intérieur même de ses fonctions « gouvernementales », et en participant activement à la réalisation de projets à caractère économique. Le développement économique paraît être une priorité pour ce conseil :

> La situation actuelle de la réserve sur le plan économique est déficiente. C'est un faux débat que de chercher le coupable au Ministère, ou chez les Indiens eux-mêmes. Il faut plutôt saisir les mécanismes et les règles du jeu, qui sont faites depuis plusieurs années aux Indiens et qui retardent le développement économique de la communauté[16].

[16] Conseil de bande de Mingan, *op. cit.*, p. 12.

Importance du territoire

La communauté de Mingan, à l'instar des Montagnais d'ailleurs, considère comme prioritaires les revendications territoriales, qui paraissent ici être liées à une profonde conscience politique, sociale et culturelle, sur laquelle s'appuie déjà une volonté de prise en charge de plus en plus déterminée.

> Nous avons appris toujours à accorder la priorité à l'exploitation directe des ressources naturelles, à assumer nous-mêmes notre subsistance, tout en conservant nos privilèges de capturer des animaux à fourrure en vue de l'acquisition de biens transformés et pour d'autres besoins. Nous voulons que notre développement se fasse en fonction de nos valeurs et de nos traditions millénaires, en fonction de nos propres aspirations et de nos propres besoins[17].

Cet attachement résolu au territoire se manifeste à Mingan par une intégration prioritaire des ressources humaines (et financières dans la mesure d'autonomie possible) dans les projets reliés aux secteurs de la chasse, de la pêche et de la trappe, de préférence au développement de la poissonnerie. Cette orientation exerce une influence profonde sur l'essor économique de la communauté.

Les entreprises

À Mingan, la tannerie Napess demeure la seule entreprise à propriétaire unique depuis qu'un projet de cantine a été abandonné. La tannerie est une entreprise où travaillent tous les membres d'une même famille, les parents à titre de propriétaires-dirigeants et les enfants comme employés. Leur rôle dans l'entreprise est individuel ou personnalisé plutôt que managériel ou fonctionnel, de sorte que chacun s'engage personnellement (ou familialement) ; ainsi, entreprise et entrepreneurs ne forment qu'une seule réalité.

---

[17] Conseil attikamek-montagnais, « Nishastanan Nitasinan » [Notre terre nous l'aimons, nous y tenons], mémoire présenté à Parcs Canada, Mingan, 1984, p. 9 et 21, publié dans *Recherches amérindiennes au Québec*, vol. 9, n° 3, 1979, pp. 171-182.

Quant aux autres entreprises de la réserve, la communauté tout entière en est propriétaire, sauf le kiosque d'artisanat, en place durant la saison estivale, qui appartient au comité d'artisanat de Mingan et qui regroupe une vingtaine d'artisanes de Mingan. Tous les autres projets ou entreprises relèvent du conseil de bande.

La principale entreprise de la réserve quant au nombre d'emplois, Les crustacés de Mingan, appartient au conseil de bande, de même que les navires de pêche qui assurent son approvisionnement régulier. Le conseil pilote aussi plusieurs projets, tel celui de la pourvoirie du complexe Manitou-Mingan amorcé il y a quelques années. On le retrouve également dans l'organisation du pow-wow qui demeure un apport économique et culturel important. Le conseil dirige plusieurs autres projets : construction d'un magasin d'alimentation, obtention d'un permis de taxis, comité de chasse et de trappe, radio communautaire, etc. Cette dernière entreprise à caractère communautaire est en partie financée par le bingo et maintient des objectifs sociaux et culturels.

À Mingan, le conseil de bande représente donc l'acteur principal du développement économique de la réserve. En tant que responsable de l'usine de crustacés, le conseil participe au processus décisionnel de l'entreprise bien qu'une partie lui en échappe : en effet, un contrat de gérance lie Les crustacés de Mingan à une autre entreprise du même secteur.

Pour diverses raisons, les Montagnais de Mingan tardent à s'engager tout à fait dans cette usine, où le poste de direction le plus élevé occupé par un autochtone est celui d'une contremaîtresse. L'usine et les deux bateaux de pêche sont donc gérés et dirigés par des Blancs, alors que les Montagnais occupent des emplois de manœuvres et assurent une certaine présence au conseil d'administration. Lors de notre enquête, les membres autochtones du conseil d'administration hésitaient encore à assumer entièrement la direction de cette usine, bien qu'un net mouvement soit amorcé dans ce sens, du moins en paroles.

Cette situation semble étrange, étant donné l'importance de l'usine pour le niveau de vie de la réserve. Si l'usine

venait à fermer, Mingan retrouverait sans doute rapidement le niveau d'emploi et la structure de revenus des autres communautés autochtones de la Basse-Côte-Nord (prestations sociales et autres paiements de transfert). Pourquoi, dès lors, le conseil de bande met-il autant l'accent sur certains projets, dont la réalisation demeure hypothétique, plutôt que d'investir dans le développement et la consolidation de l'acquis que représente l'usine ?

Historiquement, plusieurs facteurs expliquent cette situation. Cette usine est née d'un parachutage assaisonné de philanthropie. Elle n'a jamais représenté une « demande » ou une « conquête » pour la communauté de Mingan. D'autre part, le type d'emplois en usine qu'elle offre et son orientation vers la mer cadrent mal avec les habitudes de vie des Montagnais de Mingan, peuple de chasseurs-cueilleurs davantage tourné vers la terre, l'eau douce et un autre rythme de vie. Enfin, l'usine fonctionne dans un secteur très concurrentiel et qui a connu de forts bouleversements au Québec au cours des dernières années, en particulier sur la Côte-Nord. Le problème n'est d'ailleurs pas propre aux autochtones : la pêche industrielle n'est pas familière aux habitants de la Côte-Nord, et nombre de navires recrutent encore leur personnel sur la Rive-Sud ou y trouvent leur véritable port d'attache.

On comprend mieux les réticences du conseil de bande à exercer une gestion trop directe dans un secteur avec lequel les Amérindiens de Mingan sont si peu familiers. L'usine paraît être à Mingan ce qu'est Hydro-Québec pour un grand nombre de Québécois : une manne pour développer des projets davantage à leur échelle. Ou, pour s'inspirer du diagnostic de Porter sur l'histoire économique du Canada : « Industrialization has been in, but not of [Mingan][18]. »

La trappe semble bien renforcer pareille interprétation : cette activité paraît particulièrement bien organisée à Mingan et les trappeurs y sont regroupés dans un comité actif de chasse et de trappe. De même, les artisans se sont organisés au sein de l'Association des artisans montagnais. Avant la construction de la route qui va jusqu'à Havre-Saint-Pierre,

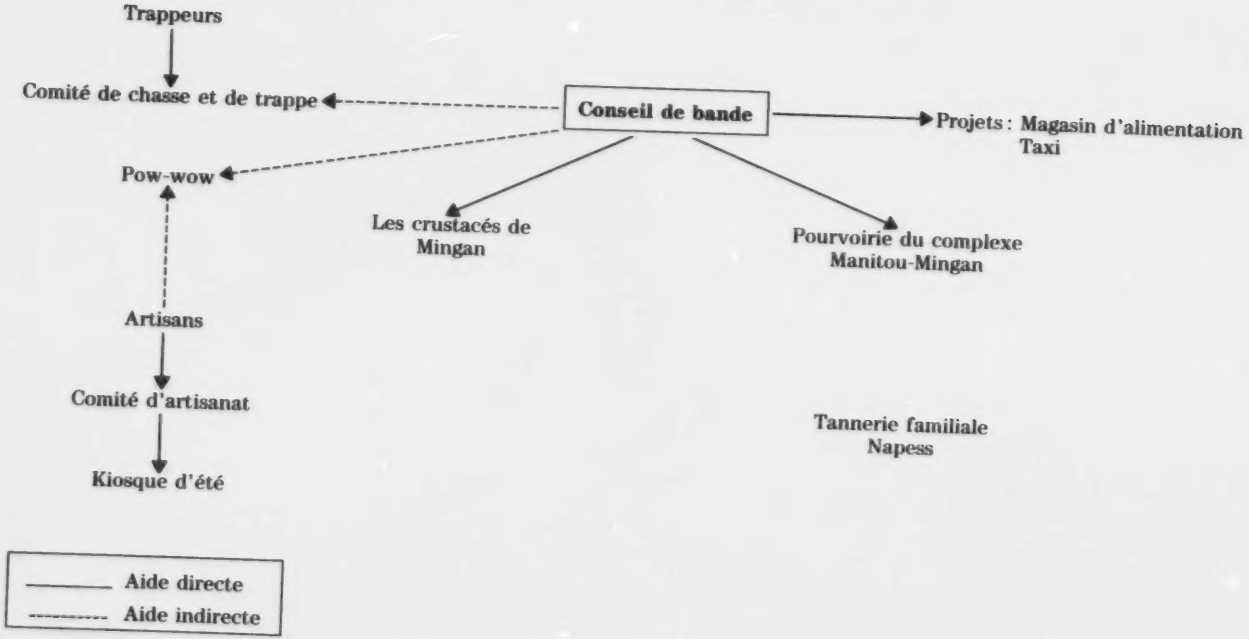
[18] J. Porter, « Canadian Character in the Twentieth Century », *Annals*, mars 1967, pp. 48-56.

la population de Mingan était dépendante, quant aux services (alimentation, magasin général, poste, etc.), d'une seule famille de Blancs habitant Mingan. La situation n'est plus la même aujourd'hui, et le choix est plus grand : s'habiller à Sept-Îles, faire l'épicerie à Havre-Saint-Pierre, etc. Le conseil de bande projette même l'ouverture d'un magasin d'alimentation dans la réserve.

MINGAN EN BREF

Mingan apparaît donc comme une communauté très attachée au territoire et aux activités traditionnelles. De plus, le conseil de bande y tient le rôle principal dans le processus de développement économique et entrepreneurial. La figure 8 présente un aperçu des activités à caractère économique et de leurs liens avec le conseil de bande.

Figure 8
L'ENTREPRISE ET LE CONSEIL DE BANDE À MINGAN



LIEUX DE RECHERCHE ET LIEUX D'ENTREPRISE

Pour terminer cette deuxième partie, il est sans doute souhaitable de rappeler brièvement les profils de chacun des trois terrains étudiés et de souligner les dimensions que leur caractère respectif confère à notre recherche. À cette fin, nous rappellerons le nombre et le secteur des entreprises étudiées, la configuration sociale de chacun des terrains et les modèles de développement économique qui en émergent.

Les tableaux 11 et 12 présentent le nombre d'entreprises et d'organismes étudiés pour chaque communauté et pour chaque grand secteur économique. On y estime le nombre d'entreprises, surtout pour tenir compte de la situation de Wendake, pour laquelle nous avons trouvé des chiffres dissemblables d'une étude à l'autre : la densité de son tissu économique donne lieu à un rythme de création et de disparition plus élevé qu'ailleurs, de même qu'à des entreprises moins intéressantes pour notre étude (assurances, finance, etc.). On notera, par contre, la symétrie entre le nombre d'entreprises visitées et étudiées pour chaque terrain, qui donne une juste mesure du degré de collaboration obtenu de la part des entrepreneurs autochtones. Les « organismes » représentent tantôt un conseil de bande, tantôt une institution à caractère économique. Ces organismes ont donc été étudiés soit en tant que tels soit pour leur effet direct sur les autres entreprises de la réserve.

Tableau 11
NOMBRE D'ENTREPRISES ET D'ORGANISMES POUR CHAQUE TERRAIN

	Entreprises			
	Nombre probable	Visitées	Étudiées	Organismes*
Wendake	50	27	27	3
Mashteuiatsh	18	18	18	3
Mingan	7	7	7	3
Total	75	52	52	9

* Visités et étudiés, à cause de leurs liens avec le développement économique (par exemple, le conseil de bande).

Total des organisations analysées : 61

Quant à la répartition sectorielle, le tableau 12 présente une division particulière, qui assimile au secteur secondaire certaines entreprises de Mingan que l'on pourrait considérer du secteur primaire, comme les bateaux de pêche Éole et Honguedeau, rattachés à l'usine Les crustacés de Mingan. C'est ce rapport avec l'usine qui nous les a fait considérer du secteur secondaire, car leur achat avait pour but d'en améliorer l'approvisionnement. Par contre, les échecs répétés pour intéresser des autochtones à la conduite de ces bateaux et leur comptabilité séparée de celle de l'usine les ont fait considérer comme des entreprises indépendantes. D'autre part, comme il n'y avait qu'une seule autre entreprise du secteur primaire à Mashteuiatsh, nous n'avons pas cru bon de lui consacrer une catégorie particulière.

Le tableau 12 montre l'étonnante diversité de l'entreprise autochtone. Le secteur artisanal représente évidemment une forte proportion, mais il ne parvient nullement à éclipser les autres secteurs, ni dans l'ensemble, avec 17 entreprises sur 52, ni pour aucun des terrains. Le commerce de détail décroît avec l'éloignement, davantage qu'avec la taille des communautés, de même que les entreprises manufacturières au sens étroit du terme (c'est-à-dire en excluant celles que nous avons assimilées à Mingan et à Mashteuiatsh). Quant aux services, on observe une constante intéressante : cet élément se maintient, pour des communautés de taille et d'éloignement pourtant fort disparates.

Tableau 12
NOMBRE D'ENTREPRISES ÉTUDIÉES
PAR SECTEUR ÉCONOMIQUE

Secteur économique	Wendake	Mashteuiatsh	Mingan
Entreprises artisanales			
fabrication et vente	5	6	1
commerce*	3**	2	0
Entreprises commerciales détaillants	6	3	0
Entreprises manufacturières	9	1	3
Services	4	5	3
Total	27	18***	7

* Entreprise artisanale dont les activités sont exclusivement commerciales.
** Dont une ayant cessé ses activités en 1983.
*** À Mashteuiatsh, nous avons également étudié une industrie du secteur primaire, d'où le total de 18.

Ces données ne fournissent toutefois qu'une idée partielle de la configuration réelle de l'entrepreneuriat autochtone. Nous avons pu observer que celui-ci emprunte, dans chaque communauté, des avenues assez diversifiées.

Wendake se caractérise par le nombre de ses petites entreprises privées ; on dirait ailleurs « entreprises à propriétaire unique », mais cette expression ne rend pas compte du caractère très familial d'un nombre important d'entre elles. La gestion en paraît bien menée dans l'ensemble, même si elle n'est pas toujours conforme aux façons de faire de la PME québécoise moderne : on observe donc encore un nombre important d'entreprises ni incorporées ni enregistrées, ainsi que des techniques de comptabilité maison.

Par rapport aux deux autres communautés, l'engagement du conseil de bande dans l'économie paraît modeste. On note bien sûr une volonté d'intervenir davantage pour orienter le développement, augmenter l'espace disponible, gérer l'utilisation du territoire et consolider certains secteurs. Mais la culture économique de Wendake demeure centrée sur un modèle entrepreneurial particulier, où la famille du dirigeant joue un rôle important. On remarque de plus le progrès très net de certaines entreprises vers un modèle de gestion plus moderne et plus conforme aux normes.

Wendake semble avoir bénéficié largement de son caractère de « zone libre » aux portes de la région urbaine de Québec et ses entreprises affichent, à tous égards, une réussite supérieure à celle de toutes les localités voisines. C'est cependant à la vitalité de ses membres que cette communauté doit son développement et son niveau de vie élevé par rapport aux autres réserves.

Le profil de Mashteuiatsh est nettement plus complexe. Cette communauté semble hésiter entre deux modèles de développement économique, l'un qui serait basé sur l'entrepreneuriat familial et individuel et l'autre sur des interventions collectives, gouvernementales ou coopératives. Ce nouveau clivage (par rapport au fossé traditionnel entre « purs » et « métis ») et le débat qui en découle s'expriment jusque dans la géographie de la réserve, les deux types d'entreprises ayant tendance à se situer chacune sur un axe routier particulier.

Mashteuiatsh jouit donc aussi d'une tradition entrepreneuriale bien établie, mais semble connaître l'émergence d'un nouveau type d'entrepreneuriat plus collectif. Il est remarquable que la plupart des nouveaux projets de développement ou d'entreprises soient le résultat d'efforts du conseil de bande ou de groupes réunis en coopératives. On doit y voir plus qu'une question de ressources disponibles ou d'allocation des moyens : la tendance dominante du débat idéologique en cours au sein de la communauté. C'est un modèle intéressant, dont le défi sera de trouver un *modus vivendi* entre deux types de développement : comment profiter du dynamisme nouveau de l'entrepreneuriat communautaire sans hostilité et sans étouffer l'entreprise familiale traditionnelle ?

Mingan connaît également ce problème et les relations entre l'unique entreprise familiale et les leaders économiques du conseil de bande sont d'un type particulier. Néanmoins, au moment de notre enquête, un *modus vivendi* semblait avoir été négocié.

Mingan se caractérise davantage par un modèle de développement très collectiviste, une sorte de mini-économie planifiée, où les initiatives et les ressources proviennent la plupart du temps de la garde montante autour du conseil

de bande. Cette réserve est également typique à cause d'une grande entreprise, la poissonnerie, en quelque sorte parachutée dans cette communauté.

On y observe des efforts plus considérables quant aux projets de développement reliés aux activités traditionnelles des autochtones : pourvoiries, chasse, pêche, trappe, artisanat. Néanmoins, l'usine demeure importante et confère à cette réserve un niveau de vie et de revenus qui lui serait autrement inaccessible. À mesure qu'augmenteront les ressources humaines, les autochtones assumeront davantage la gestion de l'usine ; d'ici là, il faudra déterminer la prise en charge minimale à assurer pour que l'usine demeure concurrentielle tout en se rapprochant des intérêts de la population.

Mingan et Wendake présentent donc les deux extrêmes d'un axe de développement entrepreneurial : communautaire et collectiviste dans le premier cas, individuel et familial dans le second. Au centre se place Mashteuiatsh, qui représente assez bien ces deux modèles.

Chaque communauté connaît des défis particuliers à sa propre situation et importants pour le développement des entreprises. À Wendake, il s'agit de consolider le développement et la gestion de l'espace (organisation et agrandissement). À Mashteuiatsh se pose le défi d'éviter, entre les deux modèles et leurs clientèles, une lutte destructrice qui aboutirait à la neutralisation des efforts, pour viser plutôt une synergie. À Mingan, il faut lutter contre les problèmes propres à une région éloignée (santé, éducation, etc.) et doser savamment les ressources humaines de manière à poursuivre des projets de développement plus stimulants sans pour autant négliger l'usine de poissons.

Ces conclusions sont celles que nous pouvons tirer en tant qu'observateurs et analystes. Même si elles sont présentes dans le discours des entrepreneurs, elles n'épuisent pas leurs perspectives. Les prochains chapitres nous permettront d'inventorier ces autres possibilités, d'abord sur le plan de l'entrepreneuriat, puis sur celui de la gestion.

LES ENTREPRENEURS ET LES ENTREPRISES

CHAPITRE VI

L'AMÉRINDIEN SUR LE SENTIER DE L'ENTREPRISE

Les trois monographies des chapitres précédents nous ont montré comment, à partir de l'arrivée de l'homme blanc, les Amérindiens ont peu à peu évolué d'une économie de chasseurs-cueilleurs (et de l'exploitation de la terre dans le cas des Hurons) vers une culture différente. Pour chacune des trois communautés, la mutation s'est faite à des rythmes divers, mais un élément commun demeure : s'il n'a pas abandonné totalement le sentier de la chasse, l'Amérindien de nos trois communautés s'est souvent engagé, de plus en plus nettement, sur un nouveau sentier, celui de l'entreprise.

Ce chapitre tentera de retracer l'origine d'un tel engagement et le type de cheminement qu'il détermine. À partir des informations recueillies lors des entrevues avec les entrepreneurs et leurs familles, il s'agira de comprendre les motivations qui amènent un individu, une famille ou un groupe amérindien à lancer une entreprise. Nous ferons de plus ressortir les types d'organisation, d'accommodement ou de compromis nécessaires au succès de l'aventure.

En décodant les données et les informations recueillies au cours de nos entrevues, l'analyse cherchera à dégager les finalités particulières et les modes de fonctionnement de l'entreprise autochtone, de manière à esquisser des profils, à en préciser les éléments de convergence et l'incidence par rapport à chaque terrain et à chaque secteur de production.

La matière première de cette analyse est donc constituée par les échanges avec les entrepreneurs et leurs proches. Comme nous l'avons souligné au chapitre II, de tels entretiens ont ouvert la voie à une analyse approfondie amorcée dès le séjour sur le terrain par une démarche hypothético-déductive ; ces premières pistes explicatives ont ainsi pu être vérifiées lors de nouveaux échanges avec nos interlocuteurs, avant de faire l'objet de conclusions plus fermes.

Le chapitre se terminera par une tentative d'interprétation de ces données à la lumière du modèle d'analyse des facteurs d'acculturation développé par le professeur Kurtness[1], de manière à préciser la position type de l'entrepreneur autochtone dans le cheminement culturel de sa communauté.

MOBILES DE DÉMARRAGE

La littérature spécialisée permet de dégager plusieurs mobiles à la décision de lancer une entreprise. Comme nous l'avons déjà vu, le désir d'autonomie, le besoin de relever un défi et le goût du risque calculé sont considérés ici comme des éléments de base. Qu'en est-il pour l'Amérindien de nos trois communautés ? Si les mêmes motivations sont présentes, prennent-elles pour lui une coloration particulière ? L'autochtone a-t-il des mobiles non mentionnés dans les recherches antérieures sur l'entrepreneuriat ?

On ne saurait poser cette question de manière à tenir compte de la culture profonde des autochtones, sans entendre le terme de « mobile » dans son acception la plus large. Il s'agit donc aussi bien de dégager les buts visés et les causes perçues que d'aller au-delà de ces énoncés pour découvrir les impulsions premières. Pour citer un vieux dictionnaire de synonymes, « le premier moteur d'une entreprise la fait être, alors que son premier mobile contribue seulement à la faire être[2] ». Si l'énoncé de l'interlocuteur demeure la

[1] Kurtness, *op. cit.*

[2] R. Bailly, *Dictionnaire des synonymes de la langue française*, Paris, Larousse, 1947.

principale source d'information, il doit être replacé dans un contexte, discuté au cours d'échanges avec le chercheur et d'autres témoins, et analysé en fonction des débats dans la communauté pour en saisir la coloration profonde.

Par exemple, l'idéologie individualiste qui paraît caractériser la littérature sur l'entrepreneuriat est-elle confirmée par l'expérience des autochtones ? Ou bien trouve-t-on là, au contraire, un renforcement de la thèse d'incompatibilité entre une culture communautaire et l'entreprise comme moyen d'expression et de créativité ? Dans cet ordre de question, la réponse d'un entrepreneur de Wendake qui invoque des mobiles communautaires dans un contexte d'entreprises familiales « à propriétaire unique » ne doit sans doute pas être interprétée de la même manière qu'un énoncé identique de la part de son collègue de Mashteuiatsh, communauté marquée par un fort débat idéologique sur ce thème.

En général, les propos des entrepreneurs autochtones confirment d'emblée l'importance des notions d'indépendance et d'autonomie ; celles-ci demeurent toutefois liées à des événements déclencheurs et à un contexte différent pour chaque entreprise. En effet, une des motivations premières des entrepreneurs rencontrés réside dans la volonté d'assumer son devenir, qu'il soit individuel ou collectif, ce qui se traduit, entre autres, par la création de son propre emploi ou d'emplois pour les autres. Pour l'individu, c'est donc au départ l'intention « d'être son propre patron », d'assurer un revenu décent ou un revenu d'appoint à sa famille, « de vivre de ce qu'il aime », « d'être actif, de produire ».

Sur le plan collectif, il s'agira plutôt de créer des emplois dans la réserve, de reprendre en main le développement économique ou d'obtenir des postes de décision. À la source, chez les propriétaires individuels comme chez les fondateurs d'entreprises communautaires, il y a une volonté d'agir, de prendre en charge une situation. Il s'agit là d'une caractéristique commune à nos entrepreneurs même si les conditions de démarrage de l'entreprise diffèrent.

L'histoire de chaque entreprise révèle que l'entrepreneur autochtone est un individu qui, placé dans certaines conditions, réagit par une activité créatrice. Ses motivations

sont liées à l'aptitude qui, selon Toulouse[3], consiste à savoir prendre divers éléments dans l'environnement et les combiner de telle sorte que ceux-ci composent une nouvelle réalité. Loin d'être en attente ou de se poser en victime (ou encore, pour employer l'expression populaire, être un *looser*), l'entrepreneur amérindien est un individu qui s'engage dans l'action.

Réagir positivement à différents événements (perte d'emploi, mauvaises conditions de travail, héritage, etc.) en s'engageant dans ce qui sera une réalisation personnelle (ou collective) et, par conséquent, s'assurer d'un revenu, voilà ce que l'expérience autochtone semble confirmer de prime abord comme fondement de la culture entrepreneuriale. L'entrepreneur autochtone traverse des étapes de vie communes à tous les siens, mais sa capacité de combiner les éléments lui est propre, bourgeonnante et explosive comme la vie elle-même.

Événements déclencheurs

Ce sont les étapes normales de la vie, le quotidien mal accepté ou les imprévus plus ou moins douloureux, qui forment les événements déclencheurs et qui transforment en décision créatrice le goût d'entreprendre. Malgré une grande diversité, les entretiens ont permis de dégager cinq grands types de déclencheurs.

Accidents de parcours

L'accident de parcours représente un cas très fréquent : perte d'emploi, fermeture ou vente de la manufacture, fin de contrat, dissensions dans le milieu de travail, maladie, etc., rendent le chef de famille incapable d'exercer son métier. Ces incidents qui génèrent si souvent la dépendance, deviennent, pour l'entrepreneur en puissance, le coup de pouce ou de pied pour « partir à son compte ».

Les exemples sont très nombreux : un résident de Wendake, lors de la fermeture de la manufacture de raquettes où il travaillait depuis 15 ans, décide de faire de son activité

[3] Toulouse, *op. cit.*

à temps partiel (la pose de silencieux) son emploi à temps complet et lance avec un associé sa propre entreprise.

Pour un autre, c'est l'incendie de la manufacture où il travaillait qui lui donne l'idée de construire un édifice et de le louer à son employeur ; par la suite, il se portera acquéreur de la machinerie et des stocks pour devenir propriétaire de l'entreprise.

Il y a également plusieurs cas où le chef de famille, pour des raisons d'âge ou de santé, ne peut plus exercer son ancien métier (plombier, constructeur, etc.). Dans de tels cas, c'est généralement la femme qui propose de tirer parti des habiletés manuelles du couple et qui fait naître des entreprises de fabrication d'objets artisanaux. Nous en avons des exemples à Mashteuiatsh, Wendake et Mingan.

Évolution de la carrière

Une personne est-elle insatisfaite de son emploi ? Ou encore estime-t-elle ses revenus insuffisants pour faire vivre sa famille ? Pour les entrepreneurs en puissance, de tels sentiments deviennent sources de motivations, à la condition, bien sûr, d'être combinés à un contexte ou à des conditions particulières, dont nous parlerons plus loin.

Tel est le point de départ de cet ancien commis de bureau, qui estimait son emploi inférieur à ses capacités. Il décide, à partir de son goût pour les voitures (comme passe-temps, il lavait les voitures de ses amis), et encouragé par quelques commerçants, de lancer son commerce de lave-auto.

Pour un autre entrepreneur, il s'agissait d'assurer la sécurité de sa famille en ajoutant un revenu d'appoint. Tout en travaillant pour une manufacture de raquettes et de mocassins, il fabriquait des harnais chez lui le soir et la fin de semaine. Voilà le point de départ de sa première entreprise, une fabrique de raquettes ; par la suite, l'entreprise a connu plusieurs changements d'orientation et produit aujourd'hui des échelles et des escabeaux.

Retraite

La retraite représente un événement déclencheur intéressant. Pour plusieurs, c'est un moment de crise ou de repos ; pour les entrepreneurs, c'est l'occasion d'une réalisation.

Après avoir travaillé pendant 25 ans comme vendeur pour une compagnie d'équipement, un propriétaire-dirigeant actuel prend sa retraite et revient à la réserve. Deux ans plus tard, il reprend de l'activité et investit dans une manufacture dont il deviendra propriétaire unique.

Un autre travaille toute sa vie pour diverses entreprises, tant au Canada qu'aux États-Unis. À l'âge de la retraite, il constate qu'il n'a pas de fonds de pension assez important pour lui assurer un revenu. Il va donc « partir en affaires » et installer un atelier de mécanique.

De la même façon, plusieurs retraités mettent au service de leur nouvelle entreprise les capacités acquises au cours d'une longue vie de travail : un ancien directeur de chantier se lance dans la construction, un ouvrier spécialisé dans la mécanique, un ingénieur forestier dans une coopérative agro-forestière.

Si, pour l'individu insatisfait de ses conditions de travail ou victime d'une mise à pied, c'est souvent le passe-temps qui détermine l'occasion entrepreneuriale, pour le retraité, il semble que ce soit davantage les connaissances et les habiletés acquises au cours de sa carrière.

Amour du métier

L'élément déclencheur peut être aussi la passion pour une activité. Bien sûr, on pense ici à l'artisanat, où le maître d'une technique décide de commercialiser ce qu'il produit. Ses habiletés manuelles sont à la base de l'entreprise. Mais, outre l'artisanat, il y a d'autres activités à partir desquelles peuvent s'élaborer des projets d'entreprises, comme la pêche, la chasse, la trappe ou les créations artistiques (sculpture, peinture, etc.) et pour lesquelles un individu se passionne.

C'est le cas de la tannerie de Mingan où l'entreprise a commencé par tanner et vendre les produits de la chasse de son propriétaire. Ou encore pour un travailleur de Wendake

qui a commencé à fabriquer des raquettes avec son père à l'âge de six ans. Un autre a également appris avec son père à faire des mocassins et des chaussures ; et un troisième a appris de son père et de son grand-père l'art de travailler la fourrure.

Engagement personnel

On observe aussi que certains individus s'engagent dans une entreprise à caractère social ou de type communautaire, par suite de leurs préoccupations personnelles ou de leur situation à l'intérieur de la communauté.

Depuis 26 ans, un entrepreneur communautaire s'intéresse de près au développement social et économique de son village. En plus de son engagement dans plusieurs projets à caractère humanitaire et social, il participe au démarrage d'une coopérative d'alimentation.

À Mingan, les responsables du projet de pourvoirie Manitou-Mingan espèrent exploiter le potentiel touristique de la rivière et démontrer l'efficacité des Amérindiens dans la gestion des ressources fauniques.

Évidemment, ces mobiles de démarrage ne couvrent pas toutes les motivations pour devenir entrepreneur. Étapes de vie, habiletés, loisirs, accidents de parcours ou engagement social peuvent également se combiner, dans certains cas, pour donner naissance à une entreprise. Cependant, ces cinq catégories regroupent la plupart des éléments déclencheurs qui poussent nos interlocuteurs amérindiens à mettre sur pied des entreprises.

Éléments de contexte

Plusieurs des événements déclencheurs énumérés dans la section précédente représentent, sous une facette ou l'autre, des éléments de contexte ; de toute manière, leur effet positif paraît indissociable du milieu dans lequel évolue le futur entrepreneur. Un nouveau chômeur ne lance son entreprise d'artisanat qu'à l'instigation de sa conjointe et avec son aide. Un retraité met à profit un capital devenu disponible ou, au contraire, réagit à la précarité du régime de pension. L'entrepreneur communautaire répond directement

à une mission inscrite dans sa communauté. Le contexte paraît donc indissociable de tous les mobiles de démarrage, puisqu'il constitue toujours la toile de fond sur laquelle pourront se poser des facteurs plus immédiats et plus personnels à chaque entrepreneur.

Il existe toutefois plusieurs cas où le contexte intervient d'une manière beaucoup plus directe et où l'entrepreneur autochtone semble « porté » par son environnement. Ainsi, certaines conditions de la vie familiale, sociale, culturelle s'ajoutent parfois à des éléments de la conjoncture (programme de subventions, revendications de la communauté, etc.) pour créer des occasions favorables qui poussent certains groupes ou individus à lancer une entreprise.

Environnement familial

Le milieu familial demeure, pour la plupart des entreprises à propriétaire unique, la principale source d'inspiration. Pour certains, il s'agira de prendre la relève et de développer l'entreprise familiale déjà existante ; c'est donc la famille proche qui agit comme élément motivant.

- Un artisan de Wendake tient à poursuivre l'œuvre de son père par son travail, en reproduisant des scènes de la vie montagnaise et en exploitant le commerce que son père avait d'abord ouvert à Sept-Îles.
- D'autres fabriquent canots, mocassins ou raquettes depuis des décennies ; ils en ont trouvé l'inspiration dans l'atelier de leurs pères et ont pris la relève.
- Un certain commerce de fourrures est une tradition familiale de quatre générations. Au départ, ce n'était qu'un comptoir où les trappeurs venaient vendre les produits de leur chasse. Aujourd'hui, l'entreprise vend des fourrures sur le marché national et international et le commerce comprend un atelier de confection.
- Il en va de même pour une entreprise manufacturière de raquettes et de mocassins, lancée par le père. Le fils rachète l'entreprise et développe, entre autres, le marché de la chaussure.

Mais pour d'autres, la famille immédiate (père, mère, frères, sœurs) ou élargie (cousins, beaux-parents, etc.) peut

également servir de modèle sans toutefois être directement engagée dans la création de l'entreprise.

- Une entrepreneuse de Wendake est propriétaire d'un atelier de fabrication de produits artisanaux. Son frère et son beau-père (tous deux entrepreneurs) lui ont d'abord facilité la recherche de débouchés en la mettant en contact avec d'éventuels acheteurs. Par ailleurs, cette femme vient d'une famille pour qui le monde des affaires n'est pas chose inconnue. Son père, aujourd'hui décédé, possédait une manufacture ; sa mère a déjà exploité un commerce et ses deux frères sont commerçants.
- Un autre propriétaire-dirigeant se spécialise aujourd'hui dans la vente de matériaux de construction. Pour lui aussi, la famille n'est pas étrangère au monde des affaires ; il a d'abord travaillé pour son père, propriétaire d'une entreprise de machinerie lourde. Lorsqu'il décide de lancer son propre commerce, il obtient un prêt de l'entreprise dirigée par son frère.
- Une autre entrepreneuse ouvre, dans le magasin général de son mari, une section de vêtements. À cause de problèmes de santé du conjoint et de l'installation du magasin La Baie, l'entreprise périclite. Cependant, cette femme persévère dans la vente et exploite aujourd'hui une boutique d'artisanat logée dans sa résidence.

Nous avons pu observer d'autres cas tout aussi intéressants où les dimensions mêmes de l'entreprise coïncident avec celles de la famille nucléaire, parfois légèrement élargie.

- Mari et femme possèdent un kiosque où ils vendent (surtout l'été) les produits qu'ils fabriquent eux-mêmes à domicile. Ils ont aussi le souci de transmettre à leurs enfants le savoir-faire et la tradition, que ce soit les habiletés manuelles, la conduite des affaires ou l'orientation en forêt.
- Une famille dirige une tannerie à Mingan et tous ses membres y travaillent. Le père est responsable des opérations de production et la mère de la mise en marché des produits. Chaque enfant a la responsabilité d'au moins une étape de la production. Pour les parents, il importe de pouvoir transmettre leur savoir-faire et leur culture à leurs enfants de sorte qu'ils puissent prendre un jour la relève à la tête de l'entreprise.

Ces exemples montrent bien la très grande importance de la famille dans l'entreprise autochtone : intéressement des membres, souci de préserver l'héritage, solidarité dans l'épreuve, aide au démarrage, lieu d'apprentissage, modèle d'inspiration, autant de façons d'exprimer la vitalité familiale profonde. Ces éléments permettent de mieux apprécier la volonté des entrepreneurs autochtones (si fréquemment exprimée) de limiter la croissance de l'entreprise à un niveau qui permette le maintien de la vie de famille, pour se ménager « le temps de vivre ». Ils expliquent peut-être aussi la faveur dont jouissent les petites entreprises par rapport aux organisations plus larges et plus structurées, comme la poissonnerie de Mingan ou les grands projets financés par des superstructures bureaucratiques (MAINC, Convention de la Baie James et du Nord québécois). Il faut noter, par contre, que ces éléments d'ordre institutionnel agissent aussi, à leur manière, comme facteurs de motivation à l'entrepreneuriat.

Environnement social et culturel

Comme on l'a vu de façon plus générale au chapitre I, le fait de vivre dans un milieu tel qu'une réserve indienne influence forcément la création d'entreprises. Si le statut d'Indien offre aux entrepreneurs un avantage fiscal, il présente également des inconvénients, dont la difficulté d'obtenir les prêts nécessaires au financement de l'entreprise et la tutelle, plus ou moins étroite, des gouvernements. Les avantages fiscaux et les subventions représentent davantage des compensations pour les inconvénients du statut d'Indien ; ils n'avaient pas été, pour les entrepreneurs rencontrés, un élément déterminant dans leur décision de se lancer en affaires : le futur entrepreneur ne passerait pas à l'action à cause de tels programmes. C'est plutôt sa personnalité, son histoire de famille et la solidarité dont il est l'objet, ainsi que les éléments déclencheurs énumérés à la section précédente qui correspondent aux raisons profondes de sa décision. Nous reviendrons plus loin sur les effets bénéfiques des programmes et subsides et examinerons plus en détail les effets concrets qu'ils peuvent avoir sur la décision et la possibilité de se lancer en affaires. Pour le moment, retenons-en les effets compensatoires et, somme toute, secondaires par rapport aux éléments humains.

Même pour l'entreprise communautaire — création du conseil de bande, d'un collectif ou d'une coopérative —, ces facteurs institutionnels paraissent secondaires par rapport à d'autres éléments du contexte. Ce qui est déterminant dans la création d'entreprises communautaires, c'est l'identification à la communauté et la volonté de participer à son développement. Les entrepreneurs individuels font d'ailleurs eux aussi écho à cette préoccupation, bien qu'elle ne semble pas déterminante quant à la décision de se lancer en affaires. L'entrepreneur communautaire, par contre, fait de cette préoccupation un élément primordial et son choix correspond souvent à une volonté de préserver l'amérindianité tout en la modernisant : l'entreprise collective devient ainsi l'un des véhicules privilégiés des synthèses culturelles nécessaires au développement de la communauté, un moyen de préserver sa spécificité et de lutter contre l'assimilation à la culture blanche.

Par rapport à ce que nous avons appelé l'« idéologie individualiste » de la littérature spécialisée sur l'entrepreneuriat, une telle orientation soulève diverses questions. Faut-il voir dans la spécificité de la culture montagnaise (les entreprises communautaires y sont plus nombreuses qu'à Wendake) l'explication de ce phénomène ? Plusieurs interprètes ont souligné que, dans cette culture, l'estime de soi est davantage fondée sur le partage des biens que sur leur accumulation. Cela explique-t-il mieux que d'autres éléments du contexte, tels que l'éloignement, la précarité des ressources et des marchés, la nature des mobiles de démarrage de l'entrepreneur collectif chez les Montagnais ?

Nos observations montrent de façon très nette que les éléments d'ordre culturel représentent pour l'autochtone une forte incitation à lancer une entreprise. Mentionnons deux exemples, d'abord celui d'un entrepreneur individuel, ensuite celui d'une communauté, qui illustrent nettement le lien, pour ces autochtones, entre la création d'entreprise et le désir d'affirmer la fierté et la capacité de leur race.

- Derrière le défi personnel et outre la tradition familiale, un entrepreneur de Wendake cite, comme motif pour se lancer en affaires, la volonté « de montrer que les Indiens sont capables de réussir en affaires ». Ce jeune entrepreneur voit son commerce comme une réussite indienne.

- Pour le conseil de bande de Mingan, il importe que les Amérindiens s'intéressent au développement des entreprises ou projets d'entreprises de la réserve. En ce qui concerne l'usine de crustacés, le conseil a pour objectif que les postes clés et de décision soient occupés par les Amérindiens. Son projet de pourvoirie montre deux intérêts majeurs : la défense des intérêts communautaires (propriété des territoires) et la démonstration que les Amérindiens peuvent être efficaces dans la gestion des ressources fauniques.

Facteurs institutionnels

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les facteurs institutionnels relatifs au statut d'Indien apparaissent, dans la plupart des cas, comme strictement compensatoires des aspects négatifs rattachés à ce statut ; ces compensations sont plutôt insatisfaisantes d'après les entrepreneurs, qui se plaignent moins de leur insuffisance que de la bureaucratie et de l'indiscrétion qui s'y rattachent. Exemptions fiscales et subsides auraient donc peu d'effet sur la décision de se lancer en affaires.

Cependant, on doit noter une importance plus grande quant au succès de l'entreprise, particulièrement dans le cas de l'entreprise communautaire et, semble-t-il, dans le cas des entrepreneurs individuels plus scolarisés ou plus au fait des méthodes administratives. Le support apporté par ces programmes, qu'il s'agisse d'aide financière ou de conseils en gestion, doit passer par un langage, des normes, des liens et des réseaux pour atteindre le cœur de l'entreprise. L'entrepreneur individuel, fort de son expérience, s'enorgueillira souvent de ne pas « avoir affaire à ces gens-là ». Par contre, l'entrepreneur plus jeune et plus instruit, notamment l'entrepreneur communautaire, considérera les avantages institutionnels comme un minimum, une mince compensation, dont il serait illogique de se priver. Pour cette nouvelle classe, qui apprend à manier le formulaire et le fonctionnaire, il s'agit là d'une stratégie d'affaires comme les autres et dont il faut tirer avantage pour créer de l'emploi dans la réserve.

Pour les entrepreneurs plus expérimentés et plus limités à l'horizon familial, ces programmes n'apparaissent donc

pas comme des incitations au démarrage ; à la limite, ils y auront recours pour consolider l'entreprise, si l'aide de la famille élargie est inaccessible, pour une raison ou une autre. Pour une nouvelle classe d'entrepreneurs, plus jeunes et plus instruits, ou d'orientation communautaire, ces programmes apparaîtront non seulement comme des éléments de consolidation, mais des « occasions d'affaires », susceptibles de créer de l'emploi, fût-il temporaire. Le meilleur exemple demeure celui de la coopérative agro-forestière de Mashteuiatsh, qui profite du programme du ministère québécois de l'Énergie et des Ressources pour entreprendre ses activités et créer de l'emploi dans le secteur forestier.

Un autre élément d'ordre institutionnel qui intervient de façon remarquable est celui du chômage chronique : plusieurs entrepreneurs se sont progressivement arrachés à cette situation, en bénéficiant assez longtemps des paiements de transfert pour laisser germer leur idée et développer leur projet. Peu à peu, les revenus d'appoint provenant de leurs activités et de leur passe-temps ont remplacé les paiements de transfert et l'entreprise a pris forme. Il s'agit là d'un type de « chômage créateur » qui n'aurait sans doute pas déplu à Ivan Illitch !

Un dernier élément de contexte apparaît plus souvent dans une réserve comme Wendake, où le tissu économique est déjà suffisamment dense : il s'agit de la sous-traitance. Une menuiserie de Wendake a pu ainsi voir le jour grâce à la connaissance du travail du bois, communiquée à l'entrepreneur par son père, mais aussi parce qu'une entreprise de fabrication de raquettes devait répondre aux besoins d'un marché en croissance et pouvait sous-traiter la fabrication des fûts : toute la production de cette menuiserie a d'abord alimenté la manufacture.

La formation de l'entrepreneur intervient donc dans ses choix d'entreprise ; l'acquisition des connaissances de base en milieu familial, l'attitude à l'égard des facteurs institutionnels, la capacité de dégager des occasions d'affaires à partir du désœuvrement ou des besoins du marché, autant d'éléments qui ressortent sans cesse de nos observations et qui sont liés à l'apprentissage et à la formation des entrepreneurs autochtones.

Formation

La presque totalité des propriétaires-dirigeants que nous avons rencontrés n'ont pas reçu de formation en administration comme nous la concevons aujourd'hui, soit les techniques administratives enseignées au collégial, soit le baccalauréat à l'université.

Au contraire, certains ont dû abandonner très jeunes le système scolaire pour diverses raisons, d'ordre familial par exemple. D'autres ont quitté par choix, par désir d'accéder au marché du travail et acquérir une plus grande autonomie. Beaucoup disent s'être sentis mal à l'aise dans le système d'éducation qui leur était offert.

Parmi ceux qui ont poursuivi leurs études, plusieurs l'ont fait jusqu'à la fin du cycle secondaire, quelques-uns seulement ont terminé le cégep et très peu ont obtenu un diplôme universitaire. Quelques entrepreneurs, aujourd'hui dans la cinquantaine, ont fini ce qu'on appelait autrefois le cours commercial. En dernier lieu, quelques-uns ont reçu, une fois l'entreprise lancée, une formation sur mesure, particulièrement en ce qui concerne la comptabilité et la tenue de livres.

Comme nous l'avons déjà souligné, ils ont souvent appris une technique ancestrale et développé des habiletés manuelles qui seront à la base de leur entreprise. D'autres ont d'abord été employés ailleurs et ont ainsi pu acquérir une expérience pratique. Pour l'entrepreneur amérindien (comme pour l'entrepreneur blanc, en général), le métier ne s'apprend donc ni dans les livres ni en regardant constamment faire les autres, mais en se mettant au travail. Il a appris les affaires « sur le tas », par tâtonnements.

Le danger de l'improvisation est donc souvent présent, ce qui peut devenir un risque d'échec si l'entrepreneur ne s'astreint pas à une discipline personnelle. Certains ont donc recours à des services spécialisés, en comptabilité par exemple. D'autres, plus rares, feront même appel à des firmes de consultants pour évaluer le marché ou l'entreprise : gestion, fonctionnement, prise de décisions, etc. Dans les petites entreprises (de type familial), on a l'habitude, lorsqu'une décision difficile se présente, de consulter un proche en qui on a confiance.

Ainsi, le type de formation des entrepreneurs autochtones peut être rangé au nombre des mobiles de démarrage, du moins en tant qu'élément déterminant du contexte. Nous sommes face à une culture où l'apprentissage n'est pas encore totalement dissocié de la contribution à la vie familiale et communautaire : presque tous nos entrepreneurs ont acquis leurs connaissances en apprenant à vivre, en répétant les gestes de leurs pères, mères et parents, ou de leur ancien patron. La culture entrepreneuriale autochtone paraît donc davantage centrée sur le produit lui-même et sa production que sur la vente ou les autres fonctions de l'entreprise. Nous reviendrons sur cet élément dans le prochain chapitre, car il détermine l'attitude fondamentale de l'entrepreneur autochtone vis-à-vis de la gestion et conditionne largement la croissance de l'entreprise et les facteurs de succès et d'échec.

Pondération des mobiles et conditions de démarrage des entreprises autochtones

Les mobiles de démarrage paraissent donc assez diversifiés : des événements déclencheurs, situation de l'emploi, mise à la retraite, imprévus, amour du métier ou engagement personnel, se conjuguent à des éléments du contexte, tels la famille, la communauté, les institutions et les modes d'apprentissage, pour créer des conditions favorables au démarrage d'entreprises par certains individus, conditions souvent identiques à celles qui en incitent d'autres à l'abandon et à la dépression. Avant d'examiner les éléments qui caractérisent les individus qui réagissent en entrepreneurs, nous présentons, dans un tableau synoptique, les motivations et les conditions de démarrage pour l'ensemble de nos terrains, les entreprises étant groupées par secteur de production. Nous pourrons ainsi déterminer quels sont les mobiles de démarrage qui semblent convenir à chacun des grands secteurs de production.

Nous examinerons d'abord le secteur de l'artisanat (vente et production) pour étudier ensuite les commerces et les services et, finalement, le secteur manufacturier. Étant donné le petit nombre d'entreprises du secteur primaire pour

les trois terrains, nous les avons assimilées au secteur manufacturier. Trois tableaux (13, 14 et 15) permettent de mieux voir les mobiles et les conditions de démarrage et de croissance pour chacun de ces secteurs.

Secteur artisanal

Ce secteur fait clairement ressortir l'environnement immédiat de l'entrepreneur comme facteur clé de la décision de se lancer en affaires et du succès de l'entreprise. À ce stade, la famille intervient explicitement dans 9 entreprises sur 14 et, de façon moins nette, dans une septième, pour des revenus d'appoint. La même fonction est tenue dans deux autres cas par la communauté tout entière (entreprises nº 10 et nº 14). Il ressort clairement que c'est d'abord par solidarité familiale et communautaire que l'artisan amérindien se lance en affaires : aider un conjoint en difficulté, augmenter le revenu familial, assurer l'avenir des enfants, perpétuer l'art et la tradition des parents, autant de signes du poids de la communauté de base (famille, mais aussi nation dans le cas des entreprises communautaires) dans la décision d'entreprendre, et qui se superposent à tous les autres éléments motivationnels.

Tableau 13
MOBILES ET CONDITIONS DE DÉMARRAGE DES ENTREPRISES ARTISANALES DE WENDAKE, MASHTEUIATSH ET MINGAN

Entreprise	Mobiles	Conditions
Entreprise nº 1	• Augmentation des revenus de la famille. • Être son propre patron. • Habiletés et goût pour le travail du matériau.	• Père entrepreneur. • Travail pour les membres de la famille. • Gérant d'atelier. • Entreprise dans sa résidence. • Travail du conjoint à temps partiel.
Entreprise nº 2	• Revenus pour faire vivre la famille. • Revenus d'appoint pour la retraite.	• Travaille avec le père depuis l'âge de six ans. • Travaille avec le conjoint. • Fabrication à la maison.
Entreprise nº 3	• Perte d'emploi du conjoint. • Goût pour l'artisanat.	• Absence du conjoint, artisanat comme passe-temps. • Gérance d'atelier. • Perte d'emploi du conjoint. • Fabrication à la maison.

Entreprise	Mobiles	Conditions
Entreprise n° 4	• Goût pour le travail du matériau. • Pratique du métier.	• Apprentissage de quelques métiers d'art et retour aux sources. • Travail et vente à domicile.
Entreprise n° 5	• Reprise de l'atelier du père. • Travail dans ce qu'on aime.	• Apprentissage avec le père.
Entreprise n° 6	• Poursuite de l'œuvre du père. • Transmettre les valeurs de la vie par son artisanat autochtone.	• Père artisan et commerçant.
Entreprise n° 7	• Revenu d'appoint. • Goût pour l'artisanat.	• Conjoint marchand général. • Intérêt pour la lingerie. • Maladie du conjoint, fermeture du magasin. • Ouverture d'une boutique adjacente à sa maison.
Entreprise n° 8	• Vivre de son art.	• Père et mère artisans. • Atelier indépendant du domicile.
Entreprise n° 9	• Poursuivre l'œuvre du père et du grand-père. • Goût du métier. • « Se faire un nom » dans le domaine.	• Tradition de quatre générations. • Connaissance du milieu. • Atelier adjacent au domicile.
Entreprise n° 10	• Renouveler les produits d'artisanat. • Possibilité de regroupement pour les artisans. • Faire revivre les traditions.	• Intervention et aide du conseil de bande.
Entreprise n° 11	• Revenus pour la famille. • Conjoint ne peut plus exercer son ancien métier. • Transmettre les traditions et le savoir-faire aux enfants.	• Produisent ensemble, à domicile, et vendent durant l'été. • Point de vente adjacent à la maison.
Entreprise n° 12	• Revenu d'appoint en premier. • Ensuite, revenus pour la famille. • Goût pour l'artisanat.	• Gérant d'un kiosque pour le conseil de bande. • Rachète le commerce et part à son compte. • Maladie du conjoint, le commerce devient le seul revenu.
Entreprise n° 13	• Revenus pour la famille.	• Stage de toute la famille dans une tannerie. • Débuts modestes dans le sous-sol. • Agrandissements ; intégration dans le travail de toute la famille.
Entreprise n° 14	• Regroupement pour achats de matériaux en commun. • Distribution de commandes aux artisans.	• Production de chaque individu à domicile. • Vente au kiosque d'été.

Mais cette importance ne s'attache pas aux seuls objectifs. Les conditions mêmes de démarrage et d'activité sont touchées tout aussi profondément. Le tableau 13 permet d'observer que la communauté a apporté son aide et son soutien dans les deux cas d'entreprises communautaires et que toutes les entreprises individuelles sans exception fonctionnent à l'intérieur du giron familial : solidarité de la famille pour la fabrication, la vente ou le financement, poste de travail à l'intérieur de l'habitation ou adjacent à celle-ci, apprentissage en milieu familial font nettement ressortir que, dans l'entreprise artisanale, la communauté de base — nation tout entière, famille immédiate ou famille élargie — représente des éléments fondamentaux. Dans le secteur artisanal, l'entreprise autochtone se présente comme une extension de la famille ou de la communauté, selon un modèle assez près de ce que les auteurs ont décrit comme mode de production et de partage traditionnel des autochtones et de l'économie de chasse-cueillette.

Évidemment, d'autres motivations, plus personnelles et individualistes, se manifestent dans de nombreux cas. Mais elles varient justement d'un cas à l'autre au point d'interdire toute typologie. Cette lecture ne permet pas non plus d'apprécier le poids de chacun des mobiles énoncés par rapport aux autres. L'importance stratégique de la communauté de base paraît néanmoins indéniable. Qu'en est-il dans les autres secteurs ?

Commerces et services

Ce secteur présente une image beaucoup plus complexe. Si la préférence pour la communauté de base domine encore nettement dans toutes les entreprises communautaires, il n'en va pas de même pour les entreprises individuelles.

Tableau 14
MOBILES ET CONDITIONS DE DÉMARRAGE DES ENTREPRISES DE COMMERCE ET DE SERVICES DE WENDAKE, MASHTEUIATSH ET MINGAN

Entreprise	Mobiles	Conditions
Entreprise n° 1	• Être son propre patron.	• Travaille plusieurs années comme serveur. • Achète son propre casse-croûte avec son conjoint. • S'associe d'abord à un autre couple. Divorce et reprend seule le commerce.
Entreprise n° 2	• Passion des voitures. • Être son propre patron. • Suggestion de se lancer en affaires faite par d'autres commerçants.	• Travaille dans l'armée. • Travaille comme commis. • Lave les voitures comme passe-temps. • Insatisfait de son travail, il ouvre son propre commerce.
Entreprise n° 3	• Revenus pour la famille.	• Père entrepreneur.
Entreprise n° 4	• À la retraite, veut devenir actif.	• Héritage, investit dans une entreprise mal en point. • Devient ensuite propriétaire.
Entreprise n° 5	• Défi, ambition. • Montrer que les Amérindiens peuvent réussir en affaires.	• Père entrepreneur, travaille d'abord pour lui. • Soutien financier de son frère : prêt à lancer l'entreprise.
Entreprise n° 6	• Être son propre patron. • Pouvoir prendre les décisions. • Ne pas être sous les ordres d'un autre.	• Travaille très jeune. • Transformations progressives vers le commerce actuel. • Soutien familial au travail (mère, épouse). • Fils pour prendre la relève.
Entreprise n° 7	• S'assurer d'un revenu avec un métier qu'il aime.	• Travaille d'abord pour un commerçant. • Achète par la suite le commerce. • Prévoit une relève (filles).
Entreprise n° 8	• Faire vivre sa famille. • S'assurer une meilleure pension.	• Reprend l'entreprise de son père. • Achat de matériel pour obtenir des contrats.
Entreprise n° 9	• Avoir plus d'autonomie, travailler pour soi.	• Départ en louant de l'outillage dans son sous-sol. • Ajout de machinerie, demandes grandissantes : fonde son commerce.

Entreprise	Mobiles	Conditions
Entreprise nº 10	• Pas de fonds de pension accumulé.	• Occupe plusieurs emplois dans son domaine. • Achat d'équipement d'entreprise en faillite, construction d'un atelier et ouverture de son entreprise à 60 ans. • Prévoit la relève (fils).
Entreprise nº 11	• Perte d'emploi, fermeture de la manufacture. • S'assurer un revenu.	• Soudeur. • Travaille d'abord à temps partiel. • S'associe pour lancer l'entreprise.
Entreprise nº 12	• Doter la communauté d'un service d'alimentation. • Créer des emplois dans la réserve.	• Population devait se rendre à l'extérieur pour ce service. • Instigateurs de projets, gens engagés dans le milieu (conseil de bande, caisse populaire).
Entreprise nº 13	• Revenus d'appoint pour la famille.	• Démarre lentement, agrandit par la suite (restaurant). • Encouragé par un contrat local. • Contrats occasionnels. • Pense reconvertir le commerce et changer de domaine.
Entreprise nº 14	• Continuer un travail correspondant plus à son rythme.	• Autrefois propriétaire d'un magasin général. • Avait déjà travaillé avec son père.
Entreprise nº 15	• Faire un travail satisfaisant.	• Travaille d'abord pour son frère. • Crée un petit commerce dans son sous-sol. • Achat par la suite d'un commerce au village.
Entreprise nº 16	• Développer une entreprise familiale. • Revenus d'appoint.	• Entreprise mise sur pied par les beaux-parents. • Augmente les services.
Entreprise nº 17	• Propriété du conseil de bande : développer le potentiel touristique et créer des emplois.	• Gérance assurée par un Amérindien de la réserve.
Entreprise nº 18	• Créer des emplois dans la réserve. • Offrir ce service à la population. • Atteindre une plus grande autonomie financière.	• Projets en voie de réalisation.
Entreprise nº 19	• Exploiter le potentiel touristique. • Promouvoir les intérêts communautaires (revendications territoriales). • Démontrer l'efficacité des Amérindiens dans la gestion des ressources fauniques.	• Constructions de chalets terminées. • Agrandissement et développement en voie de réalisation.

En ce qui concerne les mobiles, on observe que les entreprises commerciales et de services se répartissent en trois groupes presque égaux. Le premier groupe se réfère encore à la famille, de façon explicite dans cinq cas et d'une façon assez secondaire dans trois cas où la famille intervient à titre de relève : il n'est déjà plus évident que l'entreprise sert la famille. C'est peut-être même le contraire, puisqu'il s'agit également d'assurer la survie de l'entreprise. Un second groupe présente des mobiles reliés au travail : être son propre patron, ne pas dépendre des autres, exercer le métier qu'on aime représentent les mobiles types de sept entreprises. Le troisième groupe, qui comprend également sept entreprises, manifeste d'abord des préoccupations de revenus personnels, dans l'immédiat ou pour la retraite. Les entreprises qui font ainsi référence à un objectif lucratif sont donc assez nombreuses pour former une catégorie à part, mais nous avons tenu compte de l'énoncé de préoccupations familiales dans le désir d'augmenter les revenus lorsque les entrepreneurs en ont parlé ; dans de tels cas, nous avons placé ces entreprises à la fois dans le groupe 1 et dans le groupe 3.

L'image demeure aussi complexe en ce qui a trait aux conditions. Les entrepreneurs autochtones des secteurs du commerce et des services ne suivent guère de tradition familiale, même s'ils ont parfois travaillé en famille, eu un père en affaires ou bénéficié de la solidarité familiale (six cas au total). L'incidence demeure toutefois suffisamment forte pour confirmer le poids des antécédents familiaux dans l'émergence de l'esprit d'entreprise, d'autant plus que le groupe se renforce des trois références à la relève par des membres de la famille.

Nous observons par contre un fort groupe d'entrepreneurs qui ont fait leur apprentissage dans d'autres entreprises, ce qui contraste fortement avec les entreprises artisanales. Au moins huit entrepreneurs sont dans ce cas, et on pourrait assez facilement y ajouter tous les cas d'entreprises communautaires.

Comment interpréter cette tendance ? Il faut d'abord souligner que beaucoup des entreprises de services se retrouvent à Wendake et desservent ainsi une clientèle qui déborde les frontières de la réserve. D'autre part, la nature même

des services et l'évolution technologique qui leur est souvent liée permettent moins de référence au savoir traditionnel. Il faut aussi remarquer que, si la référence à la communauté de base (encore une fois nation, famille étroite ou famille élargie) n'a plus ici le quasi-monopole dont elle jouissait dans l'artisanat, elle demeure très forte, aussi présente de fait que les autres tendances. L'entrepreneur autochtone type du secteur des services et du commerce paraît ainsi mû et porté par trois influences de force à peu près égale : la communauté de base elle-même, le désir d'accroître ses revenus et la volonté d'autonomie. Le fait qu'aucune de ces tendances ne l'emporte distinctement constitue déjà une particularité et maintient l'image d'entrepreneurs bien enracinés dans leur milieu.

Néanmoins, cette image plus complexe pose des questions intéressantes quant au cheminement culturel de l'entrepreneur autochtone, élément sur lequel nous reviendrons à la fin de ce chapitre. Qu'en est-il maintenant du secteur manufacturier et des trois entreprises du secteur primaire que nous lui avons assimilées ?

Secteur manufacturier

Nous disposons pour cette catégorie de neuf entreprises, y compris les trois que nous avons assimilées au secteur primaire. Il est remarquable de noter que, pour ces domaines, les tendances rejoignent pratiquement celles que nous observons pour l'artisanat. En ce qui concerne les mobiles, seulement deux entreprises ne se rapportent pas à la communauté de base. Trois entreprises individuelles font référence à la famille et les quatre entreprises communautaires se préoccupent du développement de la réserve. Quant aux conditions de démarrage et d'exploitation, nous retrouvons quatre références à la famille et quatre à la communauté.

Tableau 15
MOBILES ET CONDITIONS DE DÉMARRAGE DES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES DE WENDAKE, MASHTEUIATSH ET MINGAN

Entreprise	Mobile	Conditions
Entreprise n° 1	• Retraite anticipée, désir de redevenir actif.	• Expérience de 25 ans comme vendeur. • Achat de stock et d'équipement à même les fonds personnels. • Prévoit une relève (fils).
Entreprise n° 2	• Assurer un revenu décent pour sa famille.	• Débuts dans son sous-sol à temps partiel. Travaille alors ailleurs. • Ouvre ensuite une manufacture. • L'entreprise connaît plusieurs changements avant sa formule actuelle.
Entreprise n° 3	• Poursuivre l'entreprise familiale.	• Apprend le métier avec son père. • Rachète l'entreprise. • Transformations et développements.
Entreprise n° 4	• Possibilité de sous-traitance.	• Apprend le métier avec son père. • Développement de l'entreprise.
Entreprise n° 5	• Changement de loi. L'entreprise pour laquelle il travaille ne peut plus être propriétaire dans la réserve.	• Apprend le métier avec son père. • Employé dans une compagnie non indienne. • Achète l'entreprise de son ancien patron.
Entreprise n° 6	• Créer des emplois pour les Amérindiens. • Récupérer les emplois clés et postes de décision pour les Amérindiens.	• Gérance assurée par un Blanc du village voisin. • Contrat de gérance générale, assuré par une entreprise du même secteur.
Entreprise n° 7	• Créer des emplois dans la réserve dans le domaine agro-forestier. • Protection du territoire.	• Initiative d'un ingénieur forestier au service du gouvernement pendant plusieurs années. • Programme spécial de subventions.
Entreprise n° 8	• Créer des emplois dans la réserve.	• Direction assurée par un retraité auparavant directeur de chantier. • Doivent obtenir des concessions pour la coupe du bois.
Entreprise n° 9	• Fournir la matière première à l'usine communautaire.	• Achat et entretien. • Difficultés pour approvisionner l'usine régulièrement et favoriser l'emploi.

Ces observations permettent d'enrichir nos conclusions en ce qui concerne le secteur des services et du commerce. Il n'est pas impossible que l'exploitation primaire, l'artisanat et la manufacture se situent sur un même axe, et présentent une sorte de prolongement de la culture traditionnelle, de l'origine du matériau à sa transformation plus ou moins complète. Commerces et services, par ailleurs, n'ont guère de contrepartie, dans une culture traditionnelle qui, sans laisser de côté les échanges classiques, demeure axée sur le partage. De telle manière, il paraîtrait normal que cette industrie attire des personnes qui, tout en demeurant tournées vers la communauté de base, affichent des intentions et des discours nettement plus individualistes. Enfin, il faut noter la prédominance de l'entreprise communautaire dans le secteur primaire, même si les exemples sont trop peu nombreux pour en tirer des conclusions absolues.

Cette section nous a permis de constater à quel point l'entrepreneur autochtone demeure lié à son milieu, à une communauté de base représentée par sa famille immédiate, sa famille élargie ou la réserve. Ces liens s'expriment tout aussi bien dans les mobiles mêmes du lancement de l'entreprise que dans ses conditions d'exploitation.

Cette toile de fond ne représente toutefois pas la seule caractéristique des entrepreneurs autochtones, qui montrent aussi certains des traits de personnalité de l'entrepreneur type décrits dans la littérature spécialisée et présentés au chapitre II. Par exemple, nous avons pu observer, en particulier pour le commerce et les services, l'émergence de modèles d'entreprises plus affranchis de la solidarité traditionnelle. Si la convivialité de l'entrepreneur autochtone et de sa communauté apparaît nettement comme une caractéristique dominante et fondamentale, elle n'empêche pas des modes d'expression de la personnalité et de la stratégie entrepreneuriales axés sur des valeurs différentes, nouvelles ou émergentes, et que les tableaux précédents illustraient d'ailleurs abondamment. À côté des valeurs communautaires largement dominantes émergent d'autres valeurs qui achèvent le profil type de l'entrepreneur autochtone. Nous pouvons maintenant exploiter ces paramètres, de manière à illustrer les caractéristiques de l'entrepreneur autochtone et à dégager quelques grands profils d'orientation et de fonctionnement d'entreprises.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR

Il ne s'agit pas ici de vérifier point par point les correspondances entre les traits de personnalité prêtés aux entrepreneurs par la littérature spécialisée et les profils d'entrepreneurs autochtones que nous avons rencontrés. Notre objectif sera plutôt de raffiner le portrait de l'entrepreneur autochtone tel qu'il a été esquissé dans les sections précédentes et d'en souligner l'allure générale par rapport aux conclusions des recherches antérieures sur l'entrepreneuriat.

Les entretiens que nous avons eus avec les entrepreneurs eux-mêmes et des membres de leur milieu permettent d'établir au moins sept grandes caractéristiques suffisamment constantes pour être considérées comme des « traits de la personnalité de l'entrepreneur type » chez les autochtones : l'amour du travail bien fait, l'engagement et la souplesse, le besoin d'indépendance et d'autonomie, la confiance en soi (au sens de *internal locus of control*), la capacité de prendre des risques, le besoin de relever des défis et, comme nous venons de le démontrer, un profond enracinement dans son milieu.

L'amour du travail bien fait représente donc une première caractéristique, ce qui s'explique peut-être par le nombre important d'entreprises artisanales en milieu autochtone. La fierté du produit et du travail lui-même, à cause de ce qu'ils représentent de continuité de la tradition et de l'art ancestraux, marquent les commentaires et les réponses des artisans. Ceux d'entre eux qui doivent produire du kitsch pour survivre en souffrent et plusieurs regrettent que les acheteurs n'apprécient pas suffisamment la finition du produit. Il faut noter toutefois que cet amour du travail bien fait se transmet aussi à d'autres secteurs de production : lavage d'auto, service de pneus, etc. Il s'agit peut-être d'une caractéristique assez proche de la deuxième, l'engagement.

Pour respecter ses objectifs, l'entrepreneur autochtone s'engage lui-même totalement dans son entreprise, du moins dans les entreprises à caractère familial. Chez l'entrepreneur communautaire, l'intérêt n'est pas limité à la seule entreprise, puisqu'il se trouve constamment sollicité par d'autres mandats. Mais l'investissement en heures de travail n'est

pas moindre. Presque tous les entrepreneurs rencontrés voient dans le travail la clé première du succès. Les semaines de travail sont longues et les entrepreneurs se montrent capables de ce sacrifice sans rémunération proportionnelle immédiate. Bref, l'engagement représente une valeur importante, qui s'exprime dans un véritable leitmotiv : « ne pas compter ses heures de travail ».

Cet engagement s'exprime encore dans la capacité d'exercer diverses fonctions au sein de l'entreprise. Du moins au début, l'entrepreneur autochtone joue le rôle d'homme à tout faire : achats, production, ventes, gestion, entretien, etc. Lorsque l'entreprise grossit, il y a répartition des tâches, si possible à l'intérieur de la famille immédiate ou élargie, et le personnel sera employé en fonction des qualités et compétences de chacun. Cependant, dans la plupart des cas, l'entrepreneur abandonnera difficilement son droit de regard sur la production ou la facette du projet qui représentait son idée de départ.

Le besoin d'indépendance et d'autonomie représente une autre caractéristique fondamentale, et très fréquemment mentionnée. Qu'il s'agisse de quitter un emploi dans une autre entreprise ou dans la fonction publique, ou plus simplement d'imiter un voisin qui semble tirer profit d'avoir osé une telle démarche, on sent nettement le besoin d'échapper au travail routinier et d'assumer sa destinée.

La confiance en soi représente justement une qualité nécessaire à l'affranchissement de la routine. L'entrepreneur autochtone possède à un haut niveau cette conviction qu'il peut infléchir le destin. Il prend sa décision dans les conditions mêmes où d'autres ont abandonné. Les conditions de vie des autochtones du Canada, telles qu'exposées au chapitre I et dans les trois chapitres portant sur les terrains étudiés, sont souvent causes de suicide, de dépression, d'abandon et d'autres types de crises profondes. L'atmosphère peut être lourde dans une réserve indienne, poussiéreuse et sans arbres, avec ses désœuvrés et ses victimes d'échecs. Dans de telles conditions, la décision de lancer une entreprise revêt un caractère de lutte et de résolution ferme contre la fatalité, le destin.

Cette décision ne se prend d'ailleurs pas sans risques, sociaux et familiaux — à cause du ridicule en cas d'échec —, mais également financiers. Il suffit de relire les tableaux 13, 14 et 15 pour connaître le nombre de ceux qui ont misé leurs économies pour lancer une entreprise. De même, l'abandon d'un travail régulier et parfois bien payé est une autre démonstration de la capacité de prendre des risques chez l'entrepreneur autochtone. Cette qualité se manifestera à chaque décision importante pour la survie ou la croissance de l'entreprise, ainsi que dans la volonté de redémarrer après un premier échec.

Le goût du risque est apparenté au besoin de relever des défis. Chez les autochtones, il est souvent synonyme de fierté ethnique : il s'agit de montrer non seulement qu'on est compétent, mais aussi que les Indiens sont capables de réalisations. Le goût du défi prend ainsi une dimension communautaire, qui n'étonne pas à la lumière des conclusions déjà mentionnées.

L'entrepreneur autochtone demeure un individu intégré à sa communauté. En général, il tient à conserver son identité amérindienne, car il est conscient des problèmes auxquels font face les autochtones en tant que minorité culturelle. Ainsi, plusieurs ont été ou sont encore engagés dans leur conseil de bande, comme conseillers ou chefs (les hommes plus particulièrement). D'autres entrepreneurs font partie des conseils de santé ou d'éducation (les femmes surtout). On peut également les retrouver dans les regroupements de commerçants, d'artisans ou encore dans les conseils d'administration de coopératives ou d'associations.

La personnalité de l'entrepreneur autochtone présente donc, en plus des éléments communs mentionnés par la littérature spécialisée, quelques éléments plus caractéristiques. Au premier chef, on note la force de l'enracinement dans la communauté de base, famille ou nation. On remarque aussi un ordonnancement différent des traits signalés par la littérature spécialisée, avec un renforcement des éléments propres à la tradition culturelle autochtone, comme l'amour du travail bien fait et du produit.

Rappelons que les traits de la personnalité entrepreneuriale, tels qu'indiqués dans la littérature spécialisée et

présentés au chapitre II sont, dans l'ordre, le besoin d'accomplissement, la créativité et l'initiative, la prise de risques et la définition d'objectifs, la confiance en soi (*internal locus of control*), le besoin d'indépendance et d'autonomie, la motivation, l'énergie et l'engagement.

Quand on compare ce profil avec celui des entrepreneurs autochtones, trois conclusions s'imposent. D'abord, presque tous les traits mentionnés par la littérature spécialisée sont présents en tant que caractéristiques des entrepreneurs autochtones ; d'ailleurs, aucun des traits n'est tout à fait absent, même si certains paraissent moins marqués. D'autre part, l'ordre n'est pas le même. On sait que, dans la littérature spécialisée — et surtout chez McLelland —, l'ordre d'intervention de ces caractéristiques est en lui-même assez important : il représente, pour ainsi dire, une échelle des valeurs. La troisième conclusion qui se dégage de la comparaison de ces deux listes a trait à l'orientation communautaire, qui semble, elle aussi, originale.

Sommes-nous en face d'un cas d'espèce et l'entrepreneur autochtone est-il fondamentalement différent de ses pairs nord-américains ? Il paraît difficile de répondre de façon satisfaisante à cette question, d'ailleurs assez secondaire par rapport aux objectifs de notre recherche : notre but premier est de camper le portrait de l'entrepreneur autochtone, et non de déterminer s'il cadre bien dans la photo de famille. C'est précisément cette orientation qui a justifié le choix d'une méthodologie particulariste, plus adaptée à l'approfondissement du sujet qu'à des généralisations à l'emporte-pièce.

Pourtant, la question ne manque pas d'intérêt ; il serait d'ailleurs plus simple d'y répondre si la littérature spécialisée ne présentait pas elle-même, à cet égard, de sérieuses lacunes. On ne peut s'empêcher d'y déceler une certaine complaisance à l'égard de l'étude pionnière de McLelland, maintenant ancienne et qui mériterait d'être reprise et vérifiée dans différents contextes. Il serait alors mieux établi que le « portrait » de l'entrepreneur correspond fidèlement au sujet que l'on prétend décrire et, notamment, il serait possible de déterminer si la couleur universaliste de ce portrait provient de vérifications empiriques plutôt que des effets sédimentaires de revues de littérature à caractère laudatif.

Dans les conditions actuelles, on ne peut que supposer que ce portrait de l'entrepreneur est différent selon la société dans laquelle émerge un certain esprit d'entreprise. C'est en tout cas la conclusion que suggère l'essai du professeur Gasse[4] sur les stratégies de recherche et d'intervention en entrepreneuriat : on y constate que des déterminants sociaux tels que le contexte familial, l'origine sociale, la disponibilité des ressources, l'expérience personnelle, le système scolaire et d'autres facteurs environnementaux contribuent fortement à façonner l'esprit d'entreprise et, par voie de conséquence, le profil particulier des entrepreneurs dans un milieu donné.

Ce sont sans doute ces éléments de contexte qui contribuent à modifier l'ordonnancement des caractéristiques de l'entrepreneur autochtone et à mettre en évidence certains traits par rapport à d'autres. De même, l'importance des antécédents familiaux s'observe aussi bien chez les Blancs que chez les autochtones, mais particulièrement chez ces derniers puisque la famille même devient un lieu d'entreprise. Par contre, il n'est pas exclu qu'un entrepreneur blanc d'une petite communauté éloignée vive une expérience identique. L'amour du travail bien fait peut se trouver chez tous les véritables artisans du monde. Cette occurrence ailleurs diminue-t-elle l'importance de tels éléments quant à l'émergence et au caractère « particulier » de l'entrepreneuriat autochtone ?

De telles considérations illustrent le caractère superfétatoire de longues arguties sur la spécificité de l'entrepreneur autochtone par rapport à son confrère blanc, la question principale n'étant pas de savoir s'il ressemble à quelqu'un mais de comprendre ce qu'il représente dans son environnement propre. La même réserve s'imposera lors du prochain chapitre, où il serait facile de se perdre en longues comparaisons sur la façon dont l'autochtone gère ses entreprises : dans une recherche à caractère exploratoire, il paraît plus indiqué de déterminer *comment* l'entrepreneur autochtone travaille, et non *comme qui* il se conduit.

---

[4] Y. Gasse et coll., « L'entrepreneurship, une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement », document spécial n° 120, Laboratoire de recherche, Faculté des sciences de l'administration, Québec, Université Laval, 1984.

Bref, les caractéristiques de l'entrepreneur autochtone permettent de dégager des personnalités fortes et bien marquées, mais profondément enracinées dans leur communauté de base. Ce jeu subtil des influences communautaires et personnelles touche évidemment le style et le mode de fonctionnement des entreprises. Là encore, on peut distinguer quelques grands types ou profils d'entreprises.

FONCTIONNEMENT DES ENTREPRISES

Profil familial

Des données et observations recueillies sur le terrain se dégagent trois types de fonctionnement de l'entreprise autochtone. Nous verrons dans un premier temps ce qui les distingue, pour ensuite préciser ce qu'elles ont en commun.

Le premier mode de fonctionnement correspond au profil familial étroit. « En avoir assez pour vivre » est une expression qui résume bien l'objectif de cette entreprise. L'entrepreneur, ici, a d'abord le souci de faire vivre sa famille, ou encore d'assurer son bien-être pour sa retraite, mais n'envisage pas (ou n'a jamais envisagé) une expansion. Ensuite, ces entreprises n'ont pas d'autres employés que le conjoint ou les enfants, et le propriétaire-dirigeant participe à toutes les tâches de la production et de l'administration. Il arrive que l'entreprise ne comble pas tous les besoins financiers de la famille ; en ce cas, l'entrepreneur ou son conjoint occupe un deuxième emploi à l'extérieur, parfois l'année durant, parfois de façon saisonnière. L'entreprise est également basée sur le savoir-faire, les habiletés manuelles de l'entrepreneur acquises généralement au sein de sa famille, de son père ou de sa mère. S'il a des décisions importantes à prendre, l'entrepreneur consulte un ami ou un parent en qui il a confiance. Il n'aime pas emprunter ni se servir d'une marge de crédit, et se sent mal à l'aise dans ce type de démarche. Cet entrepreneur s'est donc lancé en affaires d'abord pour s'assurer d'un revenu en exerçant un métier qu'il aime. Nous retrouvons l'entreprise à profil familial particulièrement dans le secteur de la fabrication de produits artisanaux et des petits commerces.

Leurs principales difficultés sont de deux ordres ; le premier problème (commun à tous) réside dans la source de financement nécessaire au démarrage de l'entreprise. Il n'est pas facile d'obtenir un prêt de l'organisme de subvention ou des organismes financiers étant donné le cadre institutionnel décrit au chapitre I et la précarité des projets d'entreprises eux-mêmes. La deuxième difficulté majeure que rencontrent les entrepreneurs de type familial est celle de ne pouvoir vivre de leur entreprise : impossibilité d'écouler la production de façon régulière et d'atteindre un seuil de revenus suffisant.

En général, pour pallier ces difficultés, l'entrepreneur essaie de réduire ses coûts le plus possible. Entre autres, il cherchera à payer moins cher la matière première ou les produits dont il a besoin. De même, il n'a pas de salaires à payer, puisqu'il travaille seul ou avec son conjoint et ses enfants. L'infrastructure dont il a besoin est adjacente à la résidence familiale, ce qui réduit également les dépenses.

Profil PME

L'autre mode de fonctionnement concerne les entreprises qui ont une dimension plus large que les précédentes ; nous parlerons du « profil PME », dans l'acception courante de « petites et moyennes entreprises ». Si, initialement, ce type présente des caractéristiques semblables au précédent, il diffère par sa finalité et surtout par son fonctionnement. Comme pour ceux du profil familial, ces entrepreneurs veulent s'assurer d'un revenu en exerçant un métier qu'ils aiment. De même, l'entreprise de type PME se développe parfois autour d'habiletés manuelles (travail du cuir, fabrication de canots, etc.).

Par contre, même si la famille conserve son importance (plusieurs espèrent former une relève familiale), les motivations de l'entrepreneur débordent la préoccupation d'« amasser juste ce qu'il faut pour faire vivre sa famille ». Elles comportent aussi des ambitions personnelles : être son propre patron, relever un défi, réussir en affaires, se faire un nom dans un certain domaine. Si l'entreprise démarre parfois dans la résidence des propriétaires, elle acquiert souvent ses propres installations. Il peut arriver que des

membres de la famille (conjoint, enfants) y travaillent mais l'entrepreneur de profil PME a également d'autres employés, recrutés dans la famille élargie, du moins au début. Évidemment, leur nombre dépend de la taille de l'entreprise.

La volonté de croissance tient d'ailleurs ici une place plus large. L'entrepreneur pense en fonction du développement et nourrit des projets d'expansion, agrandissement ou diversification. Cet entrepreneur agit donc déjà en gestionnaire. Il étudie la rationalisation de sa production, planifie les ventes, les achats, voit à l'embauche et aux relations avec le personnel. Selon l'importance de l'entreprise, il engage des gens qui seront responsables de la production, du marketing ou de l'administration. Ce profil comporte donc une division des tâches plus structurée ; si l'entrepreneur s'occupe de l'administration ou des ventes, il s'adjoindra, par exemple, un responsable de la production. S'il maintient son engagement dans la production, ce sera dans un rôle de supervision alors que, dans le profil familial, l'entrepreneur travaille en tant que producteur.

On note que, même dans cette perspective de croissance, l'entrepreneur aime à suivre de près la production, particulièrement dans les premiers temps. Le profil familial et le profil PME ne représentent donc pas des catégories étanches ; il arrive souvent qu'une entreprise se situe à mi-chemin. Par exemple, dans l'entreprise de type familial, on trouve déjà une certaine division des tâches entre les membres de la famille, mais elle paraît moins hiérarchisée et surtout plus perméable que celle du profil PME.

C'est dans le modèle PME que la culture entrepreneuriale, au sens classique du terme, paraît la plus forte. L'entreprise, ici, s'affranchit davantage de la communauté de base ; elle devient elle-même référence de base pour l'entrepreneur et, s'il arrive à celui-ci de subir des échecs ou des insuccès, c'est à travers son entreprise qu'il les surmontera, soit en modifiant son fonctionnement ou son rendement, soit en changeant radicalement les activités, la mission ou la structure de l'organisation.

Profil communautaire

La conduite de l'entreprise à profil communautaire est à peu près la même que celle des petites ou moyennes entreprises, avec des renforcements notables. La gestion de ces entreprises est orientée tantôt vers la rentabilité, tantôt vers la création d'emplois. L'agrandissement du marché, le développement et la croissance prennent aussi une plus grande importance. Les aspects fonctionnels sont plus structurés : production (rationalisation, diversification), achats, ventes, etc. Ces entreprises doivent fixer les conditions de travail, les salaires et les relations avec les employés. On observe également une division des tâches et des responsabilités. Cette structure plus complexe peut être le fait des entrepreneurs eux-mêmes, souvent plus instruits, mais elle est induite par les programmes d'aide et de soutien, qui ont pour effet d'ouvrir l'entreprise à une plus grande influence des experts et des consultants. Elle apparaît aussi comme une façon de se protéger contre les enjeux politiques dans une organisation plus « publique ».

Cependant, c'est dans le mode de propriété et dans les objectifs que la disparité avec le modèle PME apparaît le plus nettement. Ces entreprises appartiennent à un groupe et se divisent en deux catégories : ou elles sont la propriété du conseil de bande (comme c'est le cas pour la plupart des entreprises ou projets à Mingan) ou elles existent sous forme de coopératives. Les entreprises à profil communautaire veulent, en sus de la croissance, promouvoir les intérêts de la communauté tant par la création d'emplois et la sauvegarde des territoires que par l'amélioration des services offerts à la population.

En d'autres termes, les entrepreneurs communautaires ont pour objectif de placer le développement économique de la réserve sous la responsabilité des Amérindiens eux-mêmes ; dans ce but, ils travaillent à amener la population autochtone à une prise en charge du devenir économique. Ces entreprises, sans être liées entre elles dans leur fonctionnement quotidien, se recoupent parfois à travers les personnes engagées dans les divers projets de la réserve. Les objectifs de chacune varient selon les données géographiques, démographiques et culturelles propres à chaque communauté.

Comme nous l'avons déjà mentionné, la culture entrepreneuriale domine également dans les entreprises collectives. En effet, les caractéristiques individuelles des responsables ou des gestionnaires sont semblables à celles des propriétaires-dirigeants dont nous avons déjà parlé. Les instigateurs de ces entreprises sont souvent intéressés à plus d'un projet de la réserve ; de même, ils sont membres de plusieurs comités ou alors ils sont également conseillers-membres ou employés du conseil de bande.

Parallélisme des trois profils

Ces trois modèles se situent sur un continuum et les frontières ne sont pas étanches de l'un à l'autre. Comme dans un diagramme de Venne, ils ont une surface de points communs à l'ensemble des trois, à côté d'autres caractères partagés par chacune des paires qu'ils peuvent former (A et B, B et C, A et C), en plus d'autres éléments nettement divergents.

La surface commune est constituée autour des éléments suivants : le désir de vivre de l'entreprise, collectivement ou individuellement ; un souci commun d'intégrer à la progression économique de l'entreprise et de l'ensemble de la réserve les valeurs, les traditions et la spécificité amérindiennes ; le recours, pour la gestion, aux différentes techniques fonctionnelles, bien que d'une manière nettement moins structurée dans le cas des petites entreprises familiales, et, finalement, l'enracinement communautaire et le cadre institutionnel amérindien.

Pour déterminer les éléments partagés entre chaque paire de modèles, nous établirons que A représente le modèle familial, B le modèle PME et C le type communautaire.

On se souviendra qu'entre A et B les pratiques de gestion diffèrent notablement en ce qui concerne l'intensité et la structure, de même que certaines finalités et modalités de l'enracinement dans la communauté de base. Pourtant, les objectifs et d'autres éléments de motivation se recoupent d'une façon tout à fait remarquable :

- le désir de l'entrepreneur d'assurer un revenu familial décent ;

- l'intérêt pour un métier ou une habileté particulière ;
- l'ambition d'être son propre patron, de pouvoir prendre des décisions ;
- l'espoir que la relève de l'entreprise soit assurée par un membre de la famille.

Entre B et C, ce sont les objectifs fondamentaux qui diffèrent et les pratiques qui se ressemblent. On aura donc, ici, comme points communs :

- la volonté de croissance, les projets d'expansion ;
- le désir de conserver et d'agrandir son marché ;
- une division plus classique des tâches et des fonctions ;
- une rationalisation de la production ;
- une planification et un budget ;
- une définition précise des droits et devoirs de l'employeur.

Les modèles A et C sont opposés l'un à l'autre quant aux dimensions de la communauté de référence et des pratiques de gestion. Cependant, l'entrepreneur à profil familial rejoint l'entrepreneur à profil communautaire sur un terrain commun aux trois groupes : la transmission des valeurs et de la culture amérindiennes et, de façon plus générale, la convivialité entreprise-communauté de base.

L'étude des parallélismes entre chacun des trois profils confirme ainsi la référence à une communauté de base, le désir d'autonomie, les capacités de planification et de gestion ainsi que la volonté de promouvoir la culture autochtone grâce à ses activités d'entreprise, comme des éléments communs à l'ensemble des entrepreneurs. À cette nomenclature, il faut encore ajouter la naissance et le développement des entreprises dans le cadre institutionnel particulier de l'amérindianité canadienne.

Nous avons souligné, dans les chapitres précédents, certaines caractéristiques propres à chacun des terrains d'étude : Wendake, Mashteuiatsh et Mingan. Il est évident que chacun de ces profils d'entreprises connaît une incidence différente selon le caractère propre et la situation particulière de chacune de ces communautés.

L'entreprise et son environnement immédiat

Comme le montre le tableau 16, Wendake apparaît comme le lieu de prédilection du profil familial et du profil PME, avec des scores de neuf et huit sur un ensemble de 22 entreprises étudiées aux fins de la présente section. Mashteuiatsh compte aussi un nombre important d'entreprises familiales, avec une forte émergence du modèle communautaire. Ce dernier domine à Mingan, où ne compte qu'une seule véritable entreprise familiale.

Il faut encore noter que Wendake compte quatre entreprises en train de se diriger, à partir du modèle familial, vers le modèle PME. Mashteuiatsh vit, à l'inverse, l'émergence de plus en plus forte, à côté du modèle familial traditionnel, du modèle communautaire, ce qui confirme les clivages mentionnés au chapitre IV : on peut parler d'un heurt idéologique entre une légitimité qui émane du noyau familial et une autre qui trouve sa source dans l'ensemble de la communauté.

Tableau 16
PROFIL DES ENTREPRISES DE WENDAKE, MASHTEUIATSH ET MINGAN

Profil	Wendake	Mashteuiatsh	Mingan
Familial	9	7	1
PME	8	0	0
Communautaire	1	4	6
Familial-PME	4	2	0
PME-communautaire	0	1	0
Total	22	14	7

Ces différences s'expliquent par l'environnement immédiat de l'entreprise, et parculièrement l'environnement socio-économique. Celui-ci joue en effet un rôle important dans la création et le mode de fonctionnement des entreprises. Ainsi, on retrouve plus de moyennes entreprises (surtout du type manufacture) à Wendake que dans les autres communautés. Ce village étant situé près d'un grand centre urbain, la population a plus facilement accès aux services

d'éducation et de santé. Les entreprises y atteignent un marché plus vaste, ce qui peut être l'une des raisons du peu de vogue de l'entreprise à profil communautaire. Bien que nous ne puissions affirmer (pour 1988) qu'il n'en existe aucune, on peut dire que ce type d'entreprise n'est pas répandu ou en émergence marquée.

Certaines entreprises de Mashteuiatsh présentent des objectifs et un fonctionnement qu'on peut assimiler au profil PME, tel que nous l'avons défini antérieurement. Cependant, la majorité des entreprises ne sont pas de cette catégorie et, encore une fois, le profil communautaire apparaît comme la forme en développement marqué. On peut y voir une nouvelle technocratie en progression. Mashteuiatsh est une réserve intermédiaire à plusieurs points de vue. D'abord, géographiquement, elle se situe en région périphérique ; la population a donc accès à certains services, davantage qu'à Mingan et moins qu'à Wendake. Quant à l'entreprise, elle y présente un visage plus hybride que sur les deux autres terrains ; on y retrouve les trois types de fonctionnement.

La réserve de Mingan est située en région éloignée. Ici, la presque totalité des entreprises existantes s'alignent sur le profil communautaire. Elles sont, davantage qu'à Mashteuiatsh, liées au conseil de bande quant au mode de propriété et aux responsables. Entre Wendake et Mingan, les données socio-économiques diffèrent autant que les profils d'entreprises.

L'entreprise à propriété collective correspond-elle aux besoins des régions plus éloignées ou est-elle tributaire d'une culture amérindienne, plus particulièrement montagnaise ? La question reste entière, bien qu'à priori il semble que ces deux éléments soient inclus dans la réponse. En effet, ce type d'entreprise peut correspondre à l'intégration des valeurs amérindiennes, puisque la notion de partage s'exprime dans les retombées collectives (emplois, services, etc.) de l'aventure. Mais cette notion de partage n'est pas non plus absente de l'entreprise familiale, particulièrement quand celle-ci — et c'est presque toujours le cas — est perçue comme un véhicule de promotion et de transmission de la culture autochtone.

Cette constante et fascinante référence à la culture, dans la bouche même des entrepreneurs autochtones, et la perception de l'entreprise comme un véhicule de cette culture, soulèvent le problème de l'itinéraire psychologique de l'entrepreneur autochtone. Nous nous retrouvons ainsi en face d'une question qui est vite apparue comme l'une des plus intéressantes et des plus déterminantes de notre recherche.

ITINÉRAIRE CULTUREL DE L'ENTREPRENEUR AUTOCHTONE

Ces qualités et traits de personnalité que la littérature spécialisée prête aux entrepreneurs, et que nous avons pu retrouver à des degrés divers chez les propriétaires et dirigeants des entreprises autochtones, n'émergent pas chez n'importe qui et dans n'importe quelle condition. Le goût du risque, par exemple, ne doit pas s'entendre au sens de pari, mais comme une capacité et un désir d'aller au bout de soi-même dans une activité incertaine, mais dont on connaît certaines règles. L'assurance que suppose une telle aptitude ne ressemble donc en rien au coup de dés ; elle repose au contraire sur un calcul et un pouvoir stratégique minimal sur les enjeux.

De même, une qualité analogue, la confiance en soi, l'audace de l'entrepreneur ne tient pas du coup de poing sur la table ; dans son acception anglaise (*internal locus of control*), elle affiche au contraire la foi dans la capacité de tracer son destin.

Il n'est pas nécessaire de reprendre une à une les caractéristiques présentées plus haut pour concevoir qu'elles ne peuvent se développer que dans certaines conditions de personnalité ou de société ; elles exigent en effet un minimum d'assurance et de stabilité culturelle. Elles indiquent que l'entrepreneur a, pour ainsi dire, « réglé » ses problèmes et ses crises d'identité, du moins dans leurs aspects destructeurs et angoissants.

Il existe bien sûr des courants de la littérature qui présentent une vision différente, du moins en surface. Une

certaine approche psychanalytique de l'étude des entrepreneurs tend, par exemple, depuis quelques années, à montrer ceux-ci comme des êtres compulsifs, inadaptés ou bloqués à certains stades de développement du psychisme. Kets de Vries et, plus récemment, le professeur Erwin Ringel de l'Université de Vienne ont avancé ces thèses de la personnalité essentiellement réactive de l'entrepreneur et y ont trouvé les sources du besoin d'indépendance, du rejet de la planification trop structurée et du style de leadership caractéristiques des premiers stades de l'entreprise :

> Thus, due to the frustrations and perceived deprivations experienced in the early stages of life, a prominent pattern among entrepreneurs appears to be a sense of impulsiveness, persistent feelings of dissatisfaction, rejection, and powerlessness, forces which contribute to an impairment and depreciation of his sense of self-esteem and affect cognitive processes. The entrepreneur is a man under a great deal of stress, continuously badgered by his past, a past which is experienced and re-experienced in fantasies, daydreams, and dreams. These dreams and fantasies often have a threatening content due to the recurrence of feelings of anxiety and guilt which mainly revolve around hostile wishes against parental figures, or, more generally, all individuals in a position of authority. Distrust and suspicion of everyone in a position of authority force the entrepreneur to search for non-structured situations where he can assert his control and independance[5].

La structure profonde de la personnalité de l'entrepreneur qui est décrite ainsi paraît, du moins en surface, contredire assez radicalement les thèses de la littérature classique. Le sentiment d'impuissance y remplace la belle assurance de pouvoir tracer son destin, la personnalité essentiellement réactive chasse l'idéal pro-actif et la recherche d'autonomie et d'indépendance dégénère en peurs et en fuites des situations structurées et des autorités.

Deux remarques s'imposent toutefois. D'une part, l'approche psychanalytique ne remet pas fondamentalement

---

[5] M.F.R. Kets de Vries, *Organizational Paradoxes, Clinical Approaches to Management*, London and New York, Tavistock Publications, 1980, p. 124. Le professeur Ringel aurait vérifié empiriquement cette théorie auprès de 800 entrepreneurs européens, dans une étude encore sous presse.

en question les traits de personnalité de l'entrepreneur de l'approche classique amorcée par McLelland, même si elle confirme à sa manière les lacunes dont nous faisions état plus haut. Elle prétend plutôt aller au fond des choses et découvrir, derrière cette sublimation, la personnalité angoissée de l'entrepreneur. Du même coup, on admet que l'entrepreneur demeure bel et bien celui ou celle qui parvient à « se sortir » de cette angoisse profonde, fût-ce au moyen de la sublimation ou de la compulsion. D'autres personnes choisiraient, dans les mêmes circonstances, différentes formes de psychose grave ou légère ou, tout simplement, d'autres formes de sublimation que celle qui anime l'entrepreneur.

D'autre part, pour ce qui est de l'entrepreneur autochtone en particulier, nous avons vu à quel point il demeure profondément attaché à sa culture, à son passé et à son présent ethniques, de même qu'à sa famille. Si le raisonnement psychanalytique s'applique encore, nous voilà bien forcés de reconnaître une sublimation particulièrement réussie.

Cette image pose d'ailleurs la question plus large du « don des affaires » de certaines minorités dans l'histoire mondiale. À priori, l'approche par les structures personnelles profondes paraît moins en mesure d'expliquer ce phénomène que la démarche sociologique, par exemple : la solidarité face à la menace, l'entraide, l'exclusion des postes publics réservés à la majorité, autant de facteurs qui semblent mieux expliquer le succès commercial des minorités juives, arméniennes, chinoises ou autres.

Il est pourtant nécessaire de combiner ces approches pour bien comprendre comment un individu forcé de vivre sa quête personnelle d'identité à travers le prisme de sa situation minoritaire en vient à se lancer en affaires, à côté d'autres qui réussissent dans d'autres secteurs et d'autres encore qui ne connaissent que l'échec. Expliquer le succès de telles minorités en faisant appel à des facteurs de repli et d'exclusion, de cantonnements plus ou moins forcés dans des secteurs de production ou des solidarités à base ethnique conduit en effet trop facilement à oublier que la contribution de telles minorités dépasse le seul secteur des affaires et les stratégies défensives. Le danger est alors très grand d'occulter ou de passer sous silence l'aptitude à la conquête, l'ouverture de telles minorités aux synthèses

culturelles avec la majorité. L'histoire et l'actualité ne cessent d'ailleurs de montrer que ce sont le plus souvent les majorités elles-mêmes qui ont recours à des stratégies de rejet et de repli.

En Allemagne et dans toute l'Europe centrale, par exemple, le peuple juif avait réussi une telle synthèse de ses traditions et des traditions germaniques qu'une langue en était née, le yiddish, à maints égards plus proche de l'allemand que certains dialectes ou idiomes germaniques. En sus de leurs succès commerciaux et industriels, les Juifs ont si puissamment contribué à la culture allemande que les autodafés nazis, s'ils avaient été menés à terme dans la « solution finale », auraient eu pour effet de détruire de vastes pans de la pensée germanique, dans le domaine des arts et des sciences, de la littérature, de la musique, de la philosophie ou de la pédagogie.

Le succès de certaines minorités ne peut donc s'expliquer seulement par le repli, ni dans les domaines plus larges, ni dans celui de l'entreprise : il n'est pas réaliste de voir les entrepreneurs minoritaires comme le simple résultat d'un cocon protecteur, car leurs entreprises relèvent elles aussi d'un geste de conquête et d'ouverture. C'est à ce chapitre que l'apport du professeur Kurtness permet de mieux comprendre l'itinéraire culturel et personnel de l'entrepreneur autochtone.

L'objectif du professeur Kurtness était de mesurer les facteurs psychologiques des parcours de l'acculturation chez les Montagnais. Il a précisément eu le mérite d'avancer l'idée d'une pluralité de parcours possibles, qui nous libère des seules perspectives du vieil axe « traditionnel-moderne », inspiré par les notions de *Gemeinschaft* et de *Gesellschaft* chères à Weber. L'image qui représente le mieux son approche est donc celle d'un individu situé à un carrefour et qui se trouve ainsi face à trois avenues ou axes de cheminement culturel.

Cet individu peut, bien sûr, s'engager sur l'axe traditionnel-moderne qui nous est le plus familier. S'il chemine dans une direction, il s'engagera à la poursuite du passé de son ethnie et des valeurs traditionnelles ; il s'enfermera dans sa société minoritaire et rejettera tout ce qui peut ressembler aux valeurs de la société dominante.

Dans l'autre direction, qui est la plus commune et la plus facile sur cet axe, il s'efforcera de rejoindre la société majoritaire et de s'y fondre, en rejetant par le fait même ses propres origines.

Tableau 17
AXES DES FACTEURS D'ACCULTURATION

1° Axe traditionnel-moderne

- profil des individus centrés sur la société québécoise
- groupes favorisant l'assimilation
- option préférée par les plus jeunes, qui sont les plus scolarisés, les mieux nantis (18-30 ans)
- tendances à s'identifier comme Québécois
- indices de stress et de marginalité ; il se situe à la limite de la zone de déviation permise par le groupe majoritaire

2° Axe désintégration-intégration

- rejet de la société majoritaire
- problèmes d'intégration
- repli sur soi, sentiment de domination
- indices d'anxiété, de marginalité
- résistance aux changements
- les jeunes et les plus âgés sont au centre de ce « cyclone psychologique »

3° Axe de synergie culturelle

- groupes et individus décentrés de la société majoritaire et de leur société minoritaire
- synthèse synergétique entre les deux sociétés
- indices de stabilité, stress négatif
- option de l'intégration
- individus relativement scolarisés, groupe d'âge intermédiaire (30-40 ans)
- identification à la fois comme Indien et comme Québécois

Source : Kurtness, *op. cit.*

Cet axe est celui de l'« homogénéisation des cultures mondiales » selon les mots mêmes du professeur Kurtness. Les Montagnais qui s'y engagent se conforment majoritairement aux modèles de comportement québécois et favorisent l'assimilation ; ils cheminent vers l'abandon de leur identité culturelle propre. Ce cheminement se caractérise donc par le sentiment d'avoir à négliger, abandonner, rejeter une partie du réel (la tradition ou la modernité) pour vivre pleinement selon l'autre facette. Il ne mène pas à la synthèse mais à la partition et génère, chez les individus, des comportements

erratiques, du stress et un sentiment de rejet, du fait que le réel, dans son ensemble, tend toujours à se réaffirmer.

La deuxième avenue du carrefour d'acculturation est celle de la désintégration-intégration. Kurtness parle ici de discontinuité culturelle, car les personnes qui s'engagent sur cet axe sont insatisfaites à la fois de la culture dominante et de la culture dominée. C'est l'axe du rejet systématique et du repli dans la marginalité, car on ne se sent bien nulle part. Les individus se retrouvent dans une situation de refus global, qui engendre l'impuissance et l'inaction.

Ces deux premières avenues ont donc plusieurs points en commun. D'abord, le sentiment d'avoir à rejeter quelque chose, et d'être nécessairement rejeté par les autres. Dans le premier cas, on peut parfois se réconforter par l'assimilation à un groupe de référence, traditionnel ou moderne, mais cela suppose une ouverture de la part de ce groupe. Cette ouverture fait la plupart du temps défaut, du moins chez la société dominante, ce qui explique que le professeur Kurtness ait pu mesurer, chez les individus engagés dans l'une ou l'autre de ces deux avenues, des indices de stress, d'anxiété, de marginalité et d'instabilité passablement élevés.

La troisième avenue du carrefour de l'acculturation est celle de la synergie culturelle. Curieusement, les individus qui empruntent cet itinéraire se démarquent à la fois de la société majoritaire et de leur société minoritaire d'origine. Ne se reconnaissant ni comme Indiens ni comme Québécois, ils peuvent être à la fois l'un et l'autre, — ce qui les distingue radicalement des familiers de la seconde avenue. Ces individus sont donc capables d'opérer une « synthèse synergétique » entre les deux sociétés. Leur indice de stress est bas et leur marginalité, bien que réelle, est assumée de façon positive.

Bien que ces axes aient été construits afin de mesurer les facteurs psychologiques de l'acculturation, avec des indices de stress et d'autres unités de mesure en vue d'une analyse multivariée des données, il paraît possible de leur accorder une certaine extension et de les reprendre dans cette forme condensée afin de situer nos entrepreneurs.

Mashteuiatsh, comme groupe social, s'inscrit dans une problématique particulière. À Wendake et à Mingan, les modèles d'entreprises diffèrent, mais la majorité des entrepreneurs se retrouvent sur l'axe de la synergie culturelle ; leurs discours révèlent clairement une option de synthèse : maintien de l'identité culturelle et participation à la société québécoise, ce qui n'empêche pas, bien sûr, qu'on puisse retrouver quelques entrepreneurs sur l'axe traditionnel-moderne. Par contre, l'axe désintégration-intégration ne correspond pas à la culture entrepreneuriale des autochtones rencontrés. Cette expression est prise ici au sens où Jean-Marie Toulouse[6] définit l'entrepreneur comme ayant la faculté d'innover, de créer, de réaliser, c'est-à-dire *une aptitude à prendre divers éléments dans l'environnement et à les combiner de telle sorte que ceux-ci composent une nouvelle réalité.*

Les entrepreneurs autochtones se situent donc surtout sur l'axe de la synergie culturelle dans la mesure où ils n'ont pas fermé la porte sur leur passé indien mais présentent, parallèlement, un esprit d'ouverture à la société majoritaire. Par exemple, un des caractères fondamentaux communs aux trois profils d'entreprises que nous avons dégagés réside dans le souci des entrepreneurs d'intégrer au développement économique les valeurs et les traditions amérindiennes. De plus, comme groupe, une majorité des entrepreneurs rencontrés correspondent aux caractéristiques sociales des individus de l'axe synergétique, c'est-à-dire relativement scolarisés et d'un âge intermédiaire. Les jeunes gens instruits qui fournissent un lot d'entrepreneurs communautaires (Mingan) adoptent eux aussi les discours et comportements de cet axe, contrairement à tant de leurs pairs, que l'étude du professeur Kurtness situent sur l'avenue traditionnelle-moderne, tournés vers l'assimilation, le stress et la marginalité.

Cette notion de synergie culturelle reflète une réaction positive à la contrainte d'être tributaire d'une ethnie minoritaire vivant au sein d'une société majoritaire. C'est ce à quoi parvient l'entrepreneur autochtone par ses attitudes, ses aptitudes, son discours et son comportement. L'itinéraire

[6] Toulouse, *op. cit.*

de l'Amérindien sur le sentier de l'entreprise paraît donc suivre le cours des synergies culturelles.

Les données de cette recherche exploratoire ne nous permettent pas d'aller plus loin et de préciser s'il s'agit bien d'une stratégie pro-active ou d'une réaction à des tensions personnelles profondes, qui aboutit à une sublimation réussie des pulsions intérieures. Cependant, le chapitre suivant, qui situe l'entrepreneur autochtone sur le sentier de la gestion, devrait aider quelque peu à déterminer dans quelle mesure les activités organisées et planifiées, les structures et le succès lui-même sont désirables et recherchés.

CHAPITRE VII

L'AMÉRINDIEN SUR LE SENTIER DE LA GESTION

La décision de lancer une entreprise repose donc sur divers motifs chez les autochtones. Deux éléments paraissent néanmoins généralisables à la presque totalité des entreprises que nous avons étudiées. D'abord, l'enracinement dans un milieu, qui tient d'une véritable osmose entre l'entreprise et la communauté de base. Ensuite, la genèse même de la décision relève d'un processus itératif, où spontanéité des acteurs et facteurs conjoncturels jouent le rôle de déclencheurs.

Ainsi, les entreprises naissent surtout de la vie concrète, bien rarement de la planche à dessin. Nous sommes très loin des modèles didactiques d'initiation à l'entrepreneuriat. Objectifs bien définis, plans d'entreprises rigoureux et projections comptables serrées s'effacent au profit du projet familial, de la technique ancestrale et de la nécessité d'arrondir les fins de mois.

Le chapitre précédent nous a montré que ces caractéristiques marquent la naissance de l'entreprise autochtone, tant en ce qui concerne les mobiles de démarrage que les profils de fonctionnement. Il nous reste cependant à préciser comment cette orientation se maintient et s'exprime dans les opérations quotidiennes, les impératifs de la production, les styles de gestion. Ces approches peu structurées doivent-elles être vues comme une force ou, au contraire, comme

un facteur d'échec pour l'entreprise autochtone ? Répondre à ces questions, c'est examiner l'homme ou la femme d'entreprise autochtone non plus seulement en tant qu'entrepreneur mais aussi et surtout en tant que propriétaire-dirigeant. Tel est l'objectif de ce chapitre.

Dans un premier temps, nous présentons une analyse transversale de la manière dont les entreprises étudiées voient les différentes fonctions organisationnelles : production, finance, personnel, marketing et relations avec l'environnement (fournisseur, marché, subventions). Les modèles de gestion émergents nous permettront ensuite d'examiner la question des facteurs de succès et d'échec de l'entreprise autochtone : celle-ci sera abordée dans plusieurs perspectives complémentaires, en tenant compte des liens avec l'acquis des chapitres antérieurs, des énoncés de la littérature spécialisée en gestion et des perceptions des entrepreneurs autochtones eux-mêmes à cet égard. Le chapitre se terminera sur l'analyse des styles de gestion propres aux entrepreneurs autochtones à la lumière des écrits théoriques sur l'évolution de types d'entreprises similaires, familial ou communautaire.

Le terme de « propriétaire-dirigeant » mérite d'emblée quelques éclaircissements pour rendre compte de la situation réelle de l'entreprise autochtone : dans des proportions sensiblement égales, l'entrepreneur autochtone est un homme, une femme, un couple (c'est-à-dire que le couple constitue l'unité de production et de décision principale), sans parler des situations où le conjoint n'intervient pas dans la conduite des affaires mais effectue un travail rémunéré dans l'entreprise. Cette caractéristique ne concerne donc pas que la propriété des entreprises, mais aussi et peut-être surtout les processus décisionnels.

En règle générale, même lorsqu'il existe une spécialisation des tâches au sein de l'entreprise, l'entrepreneur prend toutes les décisions importantes ; cependant, si son conjoint est partenaire dans l'entreprise, l'entrepreneur prendra toujours son avis en premier lieu ; s'il doit demander conseil, l'entrepreneur consultera d'abord son conjoint, ensuite un autre membre de la famille également en affaires et, en dernier ressort, un conseiller externe, par exemple un agent de développement économique au ministère

des Affaires indiennes et du Nord. Un autre modèle de décision fréquemment rencontré est celui où les deux conjoints prennent les décisions chacun dans sa sphère de compétence, par exemple l'homme à la production, la femme à la production secondaire et à l'administration ; ou encore la femme à l'organisation de la production, et l'homme à l'approvisionnement en matières premières.

Bien que de telles conditions soient fréquentes ailleurs que chez les autochtones, elles émergent ici en règle générale et doivent être signalées pour éviter que le terme de « propriétaire-dirigeant » ne porte à confusion[1].

PRATIQUES MANAGÉRIELLES ET FONCTIONS DE GESTION

La fonction production

L'entrepreneur autochtone connaît parfaitement son produit : il le conçoit, le fabrique, le défait, le reprend à nouveau, ajuste lui-même le processus de fabrication jusqu'au moment où le produit rencontre les normes, en tenant compte des qualités (propriétés) désirées du produit et de ses coûts de production. Cette particularité constitue la principale caractéristique de la fonction production et elle se dégage de façon très nette pour toutes les entreprises à profil familial et PME : on la remarque tant dans les entreprises dont le processus de production est organisé sur une base semi-industrielle que dans celles où il repose sur une base artisanale.

Les propriétaires-dirigeants établissent ainsi eux-mêmes leurs coûts de production selon des méthodes basées sur leur expérience de l'entreprise ou avec l'aide technique des fonctionnaires du ministère des Affaires indiennes et du Nord ou bien d'organismes spécialisés du même secteur : Société

[1] Il n'est d'ailleurs pas évident qu'on puisse rapprocher ce phénomène de celui de « la femme collaboratrice du mari dans l'entreprise ». Par exemple, le rôle de propriétaire et de dirigeante des femmes n'apparaît nullement limité à un simple appoint dans la plupart des entreprises que nous avons visitées.

de développement des coopératives, associations de marchands, service d'aide aux entreprises des caisses populaires, etc.

La majorité des entreprises de type familial et de type PME ne produisent en outre que sur commande et ont des systèmes d'inventaire « serrés » : qu'il soit très complexe (sur le point d'être informatisé) ou artisanal, les propriétaires-dirigeants connaissent très bien leur système d'inventaire ; si l'on enregistre des surplus, ils semblent dus surtout aux fluctuations imprévisibles du marché (tendance générale de l'industrie, dans le domaine de la raquette, par exemple).

Tous profitent des escomptes de fournisseurs et font pour la plupart affaire avec les mêmes depuis la création de l'entreprise ; à quelques reprises seulement, on mentionne des problèmes d'approvisionnement parce que les fournisseurs hésitent à accepter de grosses commandes étant donné que les Indiens sont à l'abri des saisies. Pour les marchands, ce problème peut être résolu en devenant membres d'une association.

Dans presque tous les cas, toujours en ce qui concerne les entreprises dont le profil est de type familial ou PME, les installations, terrains et bâtiments, sont la propriété personnelle du dirigeant. Il est également remarquable de voir très peu d'entreprises autochtones sous-équipées, sauf en cas de réorientation ou certaines entreprises d'artisanat ; ce sont plutôt les locaux qui sont inadéquats : parfois trop grands, souvent exigus (expansion trop rapide de l'entreprise).

Quant au processus de production, le secteur artisanat se distingue des autres par une sous-traitance « communautaire », si l'on peut s'exprimer ainsi : fréquemment, ces entrepreneurs offrent de façon sporadique du travail à d'autres artisans de la communauté qui exercent cette activité chez eux, comme source de revenus secondaire. L'existence de cette pratique dans tous les terrains témoigne, à divers degrés, de la vitalité de certaines activités traditionnelles.

De même, c'est à contrecœur que les entrepreneurs qui œuvrent dans ce secteur finissent par se résoudre à produire des objets plus « commerciaux » afin d'assurer une certaine

stabilité à leurs revenus ; en effet, les pièces d'origine véritablement traditionnelle ne possèdent pas toujours les connotations « indiennes » de l'imaginaire du client... (« S'il n'y a pas de plumes, ce n'est pas indien ! »)

Le secteur artisanat apparaît aussi comme le plus vulnérable à cause de l'approvisionnement en matières premières ; il existe peu de fournisseurs et les opinions des producteurs divergent quant aux nouvelles techniques de tannage des peaux : en effet, les techniques traditionnelles n'acceptent pas le traitement chimique des peaux qui, de l'avis de certains, en augmente la durabilité alors que d'autres artisans affirment que le cuir ainsi traité perd ses propriétés. Plusieurs artisans s'approvisionnent eux-mêmes en forêt.

Parmi toutes les entreprises visitées, quelques-unes, par ailleurs prospères, ne comptent pas augmenter la production même si elles font face à une demande qui excède l'offre. Pour ce qui est des entreprises de type plus communautaire, la préoccupation majeure n'est pas l'adéquation à la demande mais la création d'emplois dans la réserve, l'amour du travail incorporé dans le produit, ou le service offert. C'est l'activité comme telle que l'on privilégie, avec sa mise en œuvre d'une manière satisfaisante pour les individus qui y participent ; on adopte alors une attitude fondamentalement différente par rapport à la demande : l'entreprise n'existe pas pour *répondre* à la demande ; elle *crée* une demande à laquelle elle s'efforce par la suite de répondre.

La fonction personnel

Ce qui caractérise la main-d'œuvre dans l'entreprise autochtone de type familial ou PME, c'est son ancienneté : la majorité des employés sont là depuis la création de l'entreprise, et cette tendance est constante dans tous les secteurs. Le propriétaire-dirigeant procède lui-même à l'engagement de ses employés et il les recrute le plus souvent à l'intérieur de son réseau de connaissances, membres de sa famille, ou personnes qui viennent offrir leurs services à l'entreprise. Dans une très faible proportion, les propriétaires-dirigeants ont recours aux centres de main-d'œuvre. Les principaux critères d'embauche sont la loyauté, la compétence et les

habiletés, la constance et, finalement, la volonté de l'employé de mettre son talent au service de l'entreprise.

Les tâches du propriétaire-dirigeant lui-même sont très nombreuses ; il voit à tout : organisation et contrôle de la production, achats, administration générale, vérification (comptabilité, tenue de livres), service aux clients. Il n'est pas rare qu'il consacre de 60 à 70 heures par semaine à son entreprise, mais il parvient à préserver des moments privilégiés pour sa famille et... pour la chasse ! À cet égard, nous avons déjà noté la complémentarité et le partage entre conjoints des rôles de propriétaires-dirigeants dans la plupart des entreprises.

Dans l'entreprise de type PME qui constitue plutôt un modèle en émergence, le directeur général consulte son comptable pour les décisions financières et de gestion ; dans un cas seulement, nous avons trouvé un processus de décision qui faisait intervenir la direction générale, l'équipe de direction et des consultations spontanées auprès des employés.

Les entrepreneurs sont d'ailleurs nombreux à souligner les difficultés particulières dues à la présence dans l'entreprise de membres de la famille, situation qui augmente les tensions lors des désaccords (faire reprendre un travail mal exécuté, diriger l'entreprise lorsque le parent travaille pour l'enfant, etc.).

Sauf en ce qui concerne l'entreprise communautaire, les entrepreneurs disent ne pas donner priorité d'embauche aux Indiens, en prétextant des expériences négatives, et en dépit du fait qu'engager un Indien représente « moins de travail » pour l'employeur (exemption d'impôt, par exemple).

Dans le type PME en particulier, le propriétaire-dirigeant recrute son personnel en fonction de ses valeurs personnelles et des besoins particuliers de l'entreprise ; il assure lui-même la formation et la surveillance du nouvel employé, étape pour laquelle il a quelquefois recours aux subventions gouvernementales à l'emploi. Ces entreprises ne rencontrent pas de problèmes majeurs de formation de la main-d'œuvre, excepté peut-être dans le cas de réorientation complète des activités. En dehors de ces circonstances exceptionnelles, les travailleurs demeurent au service

de l'entreprise pendant plusieurs années, souvent jusqu'à leur retraite. Une minorité d'entreprises estiment avoir un taux de roulement trop élevé en raison du caractère saisonnier de leurs activités ; ces entreprises rêvent de réorganiser la production sur une base annuelle et de profiter de la « saison morte » pour la formation.

Quant à la rémunération, les salaires sont comparables à la moyenne du secteur bien que la Loi sur le salaire minimum n'ait pas cours dans les réserves ; en fonction du type d'activité ou selon les secteurs, la rémunération est fixée par l'entrepreneur d'après un taux horaire ou à la pièce ou selon une combinaison de ces deux modes à partir de l'expérience qu'a l'entrepreneur des différentes opérations à effectuer dans le processus de production. Ayant souvent été lui-même travailleur salarié en dehors de la réserve pendant plusieurs années, il a une bonne connaissance de l'équivalence du salaire dans le cas des employés indiens dont le revenu gagné dans la réserve n'est pas imposable.

En ce qui concerne l'entreprise qui se rapproche du modèle PME, l'expérience a démontré la nécessité de prévoir de l'avancement pour les cadres, c'est-à-dire d'établir, si l'entreprise peut se le permettre, un système d'intéressement, avec des promotions et une rémunération à la mesure de leurs aspirations.

L'entreprise communautaire se distingue des autres types par son objectif prioritaire de créer des emplois dans la réserve : conséquemment, elle éprouve aussi des problèmes particuliers tels que le manque de motivation au travail et l'absentéisme.

Dans certains cas, l'entreprise peut se trouver en conflit entre la nécessité de maintenir la production à des prix concurrentiels et celle de donner du travail à un membre fondateur qui est tenté de décliner l'offre parce qu'il peut compter sur des prestations d'assurance-chômage ou parce qu'il est en mesure d'exiger un prix supérieur à celui du marché. L'entreprise de type communautaire fait aussi face au problème des jeunes adultes déjà bien enracinés dans la culture de l'« économie artificielle » — cours de formation rémunérés, projets d'été du conseil de bande, etc. —, habitués de recevoir un salaire, peu importe la productivité ou les véritables retombées économiques.

L'entreprise communautaire est souvent aux prises avec un ou des travailleurs non productifs ou, plus fréquemment encore, avec des employés qui connaissent une non-productivité périodique ; pourtant, les entrepreneurs communautaires persistent à croire à l'élaboration d'une base économique viable et disent s'être adaptés au rythme de vie de leur personnel grâce à des mesures incitatives. À l'encontre des systèmes punitifs (de l'avertissement au congédiement) qui se sont avérés inefficaces et n'ont en rien résolu les problèmes, ils ont instauré un système « permissif », qui alloue plusieurs jours d'absence sans pénalité, avec compensation versée sous forme de salaire supplémentaire pour les « crédits d'absence » non utilisés. De surcroît, on accorde un boni hebdomadaire pour l'atteinte d'un quota de production pour chaque travailleur.

En région périphérique ou éloignée, des efforts considérables sont également « engouffrés » dans la « formation » ; si plusieurs entrepreneurs dénoncent avec véhémence la politique gouvernementale à cet égard, la formule des stages prolongés d'une entreprise familiale à une autre est jugée très positive.

La fonction finance

La fonction finance n'est jamais très simple à analyser dans le cadre d'une PME à caractère familial. Les états financiers n'y mettent pas toujours suffisamment en perspective les dépenses et les revenus réels de l'entreprise. Parfois même, ces chiffres sont simplement absents. De plus, le propriétaire-dirigeant n'apprécie guère d'avoir à répondre aux questions sur un pareil sujet. Ces difficultés sont encore renforcées dans le cas de l'entreprise autochtone. Le cadre institutionnel semble le grand responsable de cette situation.

Ainsi, beaucoup d'entrepreneurs ne considèrent pas les états financiers comme un outil de planification et de contrôle, mais comme une sorte de devoir d'école pour les entrepreneurs blancs qui, eux, doivent « se taper » une déclaration fiscale ; pour d'autres, ce n'est qu'un pensum dont il faut s'acquitter quand on veut obtenir des fonds du Ministère. Bref, les états financiers ne représentent pas un outil de gestion, mais une extension de la paperasserie gouvernementale.

Souvent donc, les états financiers ne sont tout simplement pas disponibles. Dans d'autres cas, ils sont structurés et aménagés moins en fonction de la situation réelle de l'entreprise que du programme gouvernemental sollicité. De plus, les informations demandées à ce sujet amènent une nouvelle fois la question de tant d'entrepreneurs au début de nos entretiens : « Êtes-vous bien sûr que ces informations-là ne sont pas pour le Ministère ? » Au fil des séjours sur le terrain cependant, un climat de confiance s'est installé, suffisant pour éclairer la question financière de l'entreprise autochtone.

Celle-ci démarre très souvent grâce à un prêt ou une forme d'aide gouvernementale, mais aussi en puisant dans les économies familiales, les fonds de pension accumulés comme salariés, etc. Dans les premiers temps, il arrive fréquemment que l'un des conjoints maintienne une autre activité rémunérée, de façon à arrondir les fins de mois. Dès la création de l'entreprise, on observe ainsi que budget familial et budget de l'entreprise sont des vases communicants. De la sorte, la gestion financière est le reflet de cette osmose caractéristique entre l'entreprise et sa communauté de référence. À tel point d'ailleurs que même l'entreprise communautaire, dont la gestion est beaucoup plus structurée, participe de cette culture où solidarité et partage imprègnent la gestion financière.

Lorsque l'entreprise génère suffisamment de revenus, les emplois parallèles sont généralement abandonnés et toute la famille ou communauté concernée travaille à l'entreprise et en dépend pour vivre. Si la gestion financière évite encore les systèmes classiques, elle n'en est pas moins rigoureuse. La préoccupation principale tourne autour de la gestion des stocks. Presque tous les entrepreneurs reconnaissent cette variable comme déterminante pour la santé financière de l'entreprise : il s'agit de trouver un équilibre entre maintenir des stocks suffisants pour répondre aux besoins du marché et se garder d'immobiliser trop d'argent dans l'inventaire.

Sur ce point, les entrepreneurs connaissent parfaitement la gestion de leur inventaire et, même si les données sont consignées par un membre de la famille, ils peuvent

toujours en discuter de mémoire d'une manière très précise sans avoir à se reporter aux livres et sans commettre d'erreur notable.

La gestion des liquidités est un autre point important. Tous les entrepreneurs se plaignent de la difficulté à obtenir des marges de crédit, même si nous avons constaté que la majorité ont pu en avoir. Le problème semble venir aussi bien des entrepreneurs eux-mêmes que des prêteurs, car ceux qui ont une marge de crédit hésitent à en faire usage. Là encore, on craint les vérifications et les inquisitions. Un nombre impressionnant d'entrepreneurs ne font affaire avec aucun établissement bancaire, du moins pour leur entreprise. Tous les biens et services sont payés rubis sur l'ongle, à l'achat comme à la vente.

Tout de même, il faut noter que l'intervention extérieure (subsides, prêts, marge de crédit, etc.) comporte des effets d'entraînement pour un nombre d'entreprises de plus en plus important. Les états financiers sont donc établis de façon sporadique et conjoncturelle, ou régulière selon les cas. Les avis des experts sont mieux écoutés. Cependant, ce ne sont pas toujours les entreprises en meilleure santé ou les mieux gérées qui y ont recours. Si on fait exception pour quelques entreprises dynamiques assimilées au profil PME de Wendake et Mashteuiatsh, il semble que les organisations vacillantes sont les mieux pourvues à ce chapitre.

La gestion financière de l'entreprise autochtone est donc relativement rigoureuse, quoique très artisanale. Cette résistance à la structuration pourrait provenir de deux sources : d'une part, la paperasserie et la situation de dépendance à laquelle elle se trouve associée dès la création de l'entreprise et, d'autre part, le caractère rébarbatif des procédés classiques par rapport au système osmotique entreprise-communauté de base. L'établissement d'une comptabilité étanche entre l'entreprise et ses membres réels ne correspond guère à la culture du milieu, non plus qu'au projet commun auquel s'adonnent tous les membres de la communauté de référence.

La fonction marketing

Tant dans la fabrication artisanale que dans la fabrication semi-industrielle, les produits conservent une forte « connotation indienne », intrinsèque ou « ajoutée », en plus d'être soumis aux aléas des activités saisonnières.

L'entrepreneur autochtone est axé sur son produit plutôt que sur son marché ; sa marque de commerce est : « bas prix, qualité du produit, service personnalisé ». Il mise énormément sur la qualité du produit pour attirer une nouvelle clientèle ; il « soigne » et développe avec beaucoup d'attention sa gamme de produits. Parallèlement, il surveille constamment ses concurrents ; les prix de ces derniers ont une incidence majeure sur les siens.

Le prix est fixé d'après les coûts de production (matières premières, temps de travail), auxquels l'entrepreneur ajoute une marge de profit et reconsidère ensuite le tout selon les prix de ses concurrents. Il détient et maintient un avantage dans l'établissement de ses prix par rapport à ceux des autres : sans frais financiers, sans impôt ni taxes, il peut attirer la clientèle en pratiquant un prix inférieur à celui du marché. Il dispose ainsi, d'une manière générale, d'une politique de prix claire et précise. Il possède un autre avantage sur le marché local, souligné à maintes reprises par les entrepreneurs comme facteur de succès : la liberté d'avoir des heures d'ouverture plus longues, en soirée, en semaine et les fins de semaine, par suite de la non-application des lois et règlements provinciaux sur le territoire des réserves.

Si toutes les entreprises font au moins un peu de publicité et cherchent à se rendre visibles (enseignes, cartes de visite, annonces dans les pages jaunes, soldes, etc.), la mise en marché demeure embryonnaire : l'entrepreneur autochtone soigne sa clientèle actuelle de façon assez systématique, mais il se contente du flair et de l'intuition pour évaluer son marché potentiel. Dans le type d'entreprise qui se rapproche le plus du modèle PME, deux tendances se dégagent : soit que l'entrepreneur est conscient de la nécessité de concentrer ses efforts sur cette fonction devenue stratégique à cette étape de la vie de l'entreprise, soit qu'il ne veut tout simplement pas augmenter sa clientèle, à moins

qu'une fille ou un fils ne prenne l'entreprise en main ; dans ce cas, il serait prêt à investir de nouveau.

Dans les projets de diversification ou de conquête de nouveaux marchés, l'entrepreneur autochtone imagine un marché cible mais ne connaît pas le moyen de le joindre ni la réaction de cette clientèle éventuelle à son produit ; à ce sujet, son idée est parfois trop « arrêtée » et il ne demeure pas toujours à l'écoute. Enfin, l'entrepreneur autochtone observe beaucoup ses concurrents et son produit mais ses instruments de prospection du marché demeurent rudimentaires.

Si la part du marché qu'occupe l'entreprise demeure à peu près inconnue de l'entrepreneur autochtone, celui-ci connaît en revanche très bien sa clientèle actuelle, ses attentes et ses besoins. Aussi son client lui est-il fidèle, et joue-t-il un grand rôle dans l'apport de clients potentiels ; l'entrepreneur le lui rend bien en faisant périodiquement lui-même la tournée de ses clients.

Dans l'ensemble des entreprises, on remarque cependant une polarisation de la clientèle : les produits à forte connotation indienne amènent quasi automatiquement une clientèle extérieure à la réserve, alors que les commerces qui œuvrent dans le domaine des « services essentiels » à la population (restauration, alimentation, transport, entretien) doivent survivre presque exclusivement avec une clientèle locale ; seules les entreprises de transformation (industrie du bois, du meuble, etc.) occupent une position intermédiaire et peuvent joindre une clientèle plus diversifiée.

Dans l'ensemble, les marchés de l'entreprise autochtone peuvent s'étendre de la réserve à la région, au Québec, à l'Ontario et même à l'exportation américaine et européenne. L'entrepreneur autochtone valorise beaucoup une force de vente itinérante : « avoir un ou des représentants à commission » semble pour plusieurs une stratégie gagnante du moment qu'on peut se l'offrir. On signale aussi que la concurrence est très vive sur les marchés, surtout dans les secteurs de produits à connotation indienne.

Nos entretiens permettent d'esquisser les principales difficultés par secteur d'activité. Pour l'entreprise d'artisanat, elles se situent sur le plan de la mise en marché (seule

stratégie « gagnante » : allier vente au détail, vente en gros, et vendeurs itinérants). Dans les entreprises de services, le point névralgique est la localisation, avec, dans les secteurs de la restauration et de l'alimentation, un facteur limitatif important : l'impossibilité d'obtenir un permis d'alcool prive ces entreprises d'une source majeure de revenus. Quant aux entreprises manufacturières, les fluctuations du marché des produits à forte connotation indienne (activités saisonnières et de loisir : raquettes, canots ; influence des mouvements écologiques) et les exigences de l'expansion sont particulièrement lourdes de conséquences. Dans les commerces de détail, l'entreprise est vulnérable quant à l'état de santé et au dynamisme d'un propriétaire-dirigeant réduit à cumuler toutes les fonctions.

Le rapport avec l'environnement

La très nette majorité des entreprises visitées tirent parti de l'aide gouvernementale — technique ou financière — offerte à l'entreprise autochtone non seulement pendant la phase de démarrage de l'entreprise mais également à d'autres étapes importantes.

De l'avis même des entrepreneurs rencontrés, l'abri fiscal et l'aide du Ministère sont des avantages, alors que le régime de protection des biens indiens représente un obstacle au démarrage des entreprises et entraîne des limites importantes à l'obtention de crédit.

Ainsi, comme nous l'avons vu au chapitre I, le parapluie institutionnel serait à la fois une incitation et une menace ; par exemple, la garantie des prêts par le Ministère place les entreprises à la merci des lenteurs administratives lors du renouvellement des marges de crédit (certains parlent de 15 mois) ou leur impose une structure de financement où l'endettement excède la capacité de remboursement : l'entreprise risque alors d'être « étouffée » par les prêts. Bien que le Ministère semble maintenant plus conscient de la nécessité de resserrer les critères d'attribution, certains entrepreneurs en gardent encore de l'amertume.

Tandis qu'un petit nombre d'entrepreneurs ont essuyé un refus, ceux qui n'ont pas recours à l'aide financière

(capital de départ, immobilisations, achat d'équipement, construction, fonds de roulement, marge de crédit) le font intentionnellement, à la suite d'une mauvaise expérience avec le Ministère : faillite, frictions ou malentendus concernant le remboursement d'intérêts, exigences excessives, etc., sont les raisons le plus souvent invoquées.

Trois remarques reviennent fréquemment au cours des entrevues. Presque tous les entrepreneurs rencontrés parlent de la pression qu'il faut exercer sur les fonctionnaires responsables des dossiers, et de la tendance du Ministère à subventionner des entreprises ayant des secteurs d'activités identiques — hypothèse du « modèle » : à partir du moment où une entreprise prend de l'essor, le Ministère en finance une autre du même type soit dans la même région économique, soit dans la même réserve. Enfin, l'entrepreneur qui a déjà vécu une expérience d'industrialisation trop rapide soulève l'importance de faire correspondre « injection de capitaux » et augmentation des capacités administratives. En effet, un entrepreneur à l'aise avec un certain chiffre d'affaires peut se trouver dépassé si le commerce qu'il dirige croît trop rapidement.

Quant au rapport avec la communauté de base, trois éléments sont mis de l'avant. Tout d'abord, selon les entrepreneurs, la politique du gouvernement a favorisé l'éclosion d'une « économie artificielle » dans la réserve, comme les cours où les étudiants sont payés pour apprendre à tanner le cuir ou fabriquer des produits d'artisanat. Les gens s'habituent ainsi à recevoir un salaire hebdomadaire et l'exigent par la suite. Cependant, si l'entrepreneur verse un tel salaire, rien ne garantit qu'il obtiendra le « juste travail » en contrepartie. Par contre, si délais et contrats étaient respectés, l'entrepreneur pourrait doubler la rémunération de l'employé. Quoi qu'il en soit, ce genre de projet est extrêmement controversé, et c'est la jeune génération qui en fait les frais.

Un autre trait du rapport de l'entreprise avec la communauté de base est la présence encore très vive de la valeur traditionnelle de partage ; l'enrichissement, surtout ostentatoire, demeure mal perçu et détourne la clientèle vers d'autres commerces. Cette attitude est particulièrement néfaste aux entreprises qui ne visent qu'un marché local.

Par contre, on remarque aussi que le recours à la formule coopérative ne va pas de soi ; il se fait souvent beaucoup plus en fonction des subventions (diversification des sources de financement et d'aide technique) qu'en se fondant sur une idéologie bien ancrée dans la communauté. Cette attitude existe même lorsque des leaders influents de la communauté semblent adhérer fortement à la doctrine coopérative. Quelques entrepreneurs déplorent aussi le manque de politique *claire* de développement des entreprises de la part du conseil de bande.

FACTEURS DE SUCCÈS ET D'ÉCHEC

Perspectives théoriques et idéologiques

La gestion de l'entreprise autochtone présente donc, à côté de caractéristiques très diversifiées selon les fonctions et les terrains, des méthodes et approches généralisables et relativement précises. La production s'y fait évidemment en fonction de cet amour du produit et de la technique ancestrale que nous avons déjà eu l'occasion de souligner. Cette caractéristique déborde le seul secteur artisanal pour devenir, ailleurs, la fierté du travail bien fait et du savoir technique. Par contre, les secteurs ou entreprises qui ne tiennent pas compte de cette qualité affichent du détachement ou du laxisme quant à cette fonction.

Sur un autre plan, on découvre une politique du personnel fortement liée aux impératifs familiaux et communautaires, avec une propension à la formation « sur le tas ». Quant à l'aspect financier, les entreprises ont massivement recours aux différentes formes de subventions, même si les entrepreneurs parlent avec fierté des occasions où ils ont réussi à se dispenser de cette forme d'aide, synonyme, disent-ils, d'ingérence et de paperasserie. La structure de financement des entreprises est difficile à décrire, étant donné l'absence fréquente d'états financiers ou, quand ils existent, leur forme et les circonstances de leur établissement (demande de subsides). Nos observations et relevés indiquent toute une gamme de situations financières, allant de la précarité plus ou moins assumée à une remarquable aisance.

De même, sur le strict plan de la gestion, nous avons vu des entreprises où la fonction finance semble à peu près sans importance, bien que, dans la majorité des cas, l'entrepreneur autochtone sache où il va, observation qui vaut même pour les entreprises qui ne tiennent pas de comptabilité classique. Cependant, l'horizon monétaire demeure limité, et la tenue de livres a tendance à remplacer la planification financière ; le budget d'entreprise n'est souvent qu'un prolongement du budget familial ou du marché communautaire de l'emploi.

Sur le plan de la mise en marché, l'entrepreneur autochtone souffre du célèbre « biais » du producteur. Il s'intéresse à son produit bien davantage qu'à la prospection et à l'évaluation du marché. Le marketing stratégique se place apparemment à un niveau de préoccupation trop éloigné du projet osmotique entreprise-communauté de base. Ce sont donc souvent les institutions, agents de développement, conseillers externes ou coopératives, qui assument l'exécution de cette fonction. Si cette philosophie vaut pour ce qui est de la conquête de nouveaux marchés, on observe, par ailleurs, une juste préoccupation des ressources commerciales : une fois conquise la part du marché nécessaire à la survie, les relations avec le client, les conditions de vente et la technologie sont assez soigneusement entretenues. Bref, si on limite volontiers la croissance, on est loin de négliger l'acquis.

Les rapports avec l'environnement s'inscrivent également dans cette fidélité au projet initial : quand le rapport fondamental avec la communauté de référence (famille ou nation) est assuré, l'entreprise s'efforce de maintenir son indépendance et son autonomie face aux autres éléments de l'environnement. Incitations et menaces sont ainsi perçues à travers le prisme de la communauté de base, et une cohésion, presque un resserrement, prend forme devant ces autres éléments. Les superstructures et institutions sont donc vues avec une certaine méfiance et leur intervention prend presque toujours l'allure de contrainte ; alors que les bailleurs de fonds pensent offrir des possibilités aux entrepreneurs, ces derniers y voient plutôt une ingérence dans le contrôle financier, en même temps qu'une influence indue sur les objectifs et les dimensions de l'entreprise. De fait, on perçoit dans ce type d'intervention davantage qu'une volonté

de surveiller les dépenses : il s'agit très souvent de pousser l'entrepreneur autochtone à adopter des méthodes de gestion et de production plus modernes et plus rationnelles, en vue de faire progresser l'entreprise. Derrière la nécessité du contrôle financier normal se profile donc l'idéologie « antibinerie » propre aux gourous de la croissance et de la rationalité administratives.

Ces quelques remarques résument les caractéristiques de la gestion autochtone présentées plus haut de façon détaillée. On y observe plusieurs éléments particuliers adaptés à la taille des entreprises, à la formation des entrepreneurs et surtout à l'horizon entrepreneurial lui-même. En d'autres termes, ce style de gestion paraît adapté à ce qu'est, de fait, l'entreprise autochtone et, de ce point de vue, l'entrepreneur autochtone est aussi un bon gestionnaire.

Ces caractéristiques sont-elles cependant aussi bien adaptées à la conduite des affaires dans le contexte actuel ? Représentent-elles des forces ou des faiblesses du point de vue du succès économique de l'entreprise autochtone ?

Pour bien cerner cette question, nous nous référerons au modèle de Churchill et Lewis[2], devenu un classique de la littérature spécialisée sur l'évolution de la petite et moyenne entreprise. Le principe de ce modèle repose sur l'utilisation de la métaphore biologique pour décrire l'évolution de l'entreprise, ce qui permet aux auteurs de distinguer certaines étapes de croissance et de mentionner les crises et solutions types qui accompagnent chacune d'elles. Ces stades de développement sont : la naissance, le maintien, la réussite, l'essor et, finalement, l'exploitation maximale des ressources. Nous ne définirons pas plus avant chacune de ces étapes et les crises et solutions qui les caractérisent, puisque le lecteur peut lui-même se reporter à ce classique de la littérature spécialisée. Trois remarques s'imposent cependant afin de bien comprendre l'utilité de ce cadre d'analyse pour l'interprétation de nos données.

D'abord, il faut éviter de tomber dans un excès fréquent chez les interprètes et adeptes de Churchill et Lewis : ces

[2] N.C. Churchill et V.L. Lewis, « Les cinq stades de l'évolution d'une PME », *Harvard-L'Expansion*, automne 1983, pp. 51-63.

stades de développement ne constituent nullement une progression linéaire et nécessaire pour l'entreprise. Les auteurs se défendent au contraire expressément de considérer que toute entreprise doive cheminer du stade 1 vers l'étape 5. Leur but est plutôt de montrer la différence entre la nature des problèmes et les solutions propres à chaque étape.

En deuxième lieu, il faut retenir que l'étape 3, la réussite, comporte deux variantes très distinctes en fonction même des préoccupations de l'entrepreneur. La première est appelée « réussite-expansion » et devrait permettre, si elle est bien menée, de poursuivre la croissance et d'atteindre les autres étapes. La seconde est considérée comme une « réussite-désengagement » et survient lorsque l'entrepreneur fait montre d'une volonté de lancer une autre affaire, *d'exercer une fonction politique* ou, tout simplement, *de consacrer son temps à certaines distractions ou centres d'intérêt extérieurs à la société, tout en maintenant celle-ci dans le statu quo*[3]. Encore là, les auteurs ne condamnent nullement cette seconde attitude et se défendent de recommander la première à n'importe qui et dans n'importe quelle circonstance.

En d'autres termes, pour ces auteurs, les entreprises qui choisissent de demeurer au stade 1 ou 2, ou qui optent pour le désengagement dans la réussite, ne doivent nullement être considérées comme des organisations « stagnantes », qui manquent de dynamisme ou qui rejettent des possibilités. Ce sont bel et bien des entreprises, qui connaissent des problèmes et des réalisations particulières et qui peuvent, en utilisant certains facteurs, trouver un équilibre et représenter un apport économique et social important pour la communauté.

Le troisième aspect de ce modèle qui peut être important pour évaluer la gestion de l'entreprise autochtone telle qu'elle s'est manifestée à notre observation réside justement dans le repérage de facteurs clefs de succès ou d'échec qui interviennent dans la direction de l'entreprise *et dont l'effet*

[3] *Ibid.*, p. 54. L'italique est de nous.

s'avère plus ou moins puissant selon le stade de développement[4]. Les auteurs distinguent ainsi huit facteurs déterminants pour le succès ou l'échec de l'entreprise, dont quatre tiennent de l'organisation et quatre de l'entrepreneur lui-même.

En tant qu'organisation, l'entreprise doit, pour connaître le succès, disposer de ressources financières adéquates, de ressources humaines bien formées, de systèmes d'information et de contrôle suffisants et, finalement, de ressources commerciales : clientèle, fournisseurs, part du marché.

De l'entrepreneur lui-même dépendraient les facteurs de succès ou d'échec suivants : compatibilité entre ses objectifs personnels et ceux de l'entreprise, compétence personnelle (marketing, production, etc.), aptitude à déléguer et à superviser, capacité d'anticipation, de « lecture » des menaces et possibilités.

De ce point de vue, on pourra trouver bien précaire la situation de la plupart des entreprises que nous avons visitées. En effet, des éléments importants parmi ces huit facteurs de succès ou d'échec semblent faire défaut, au moins partiellement, dans la majorité des entreprises autochtones.

Les ressources financières ne sont pas facilement accessibles, surtout au moment du démarrage et des premières années d'existence. Les ressources humaines ne paraissent adéquatement formées que pour les premières étapes de la vie de l'entreprise. Les systèmes d'information et de contrôle s'avèrent incomplets et perméables et les ressources commerciales manquent, au point que le développement de cette fonction est négligé ou carrément amputé au profit de superstructures collectives.

On observe, par contre, des objectifs et un horizon entrepreneurial bien définis chez presque tous nos entrepreneurs. Ils ont une compétence limitée mais suffisante et adaptée aux besoins de l'entreprise quant au marketing, à la distribution, à l'innovation. En ce qui concerne la production, ils paraissent même jouir d'un avantage marqué par rapport à l'originalité de ce qu'ils produisent. Par ailleurs,

---

[4] *Loc. cit.* L'italique est de nous.

leur capacité de déléguer et de superviser est difficile à discerner dans le contexte particulier d'entreprises où la famille et la communauté de base jouent un rôle si déterminant. Cette osmose influence aussi la capacité d'anticipation de l'entrepreneur, face aux pressions externes (institutionnelles), qui le poussent trop souvent vers la rationalité et la croissance à un rythme que ni lui-même, ni sa communauté, ni à fortiori son entreprise ne pourront facilement absorber.

La situation apparaît donc fort différente selon l'angle d'observation. Il suffit de lever l'hypothèque d'une idéologie bornée à la croissance et à la rationalisation pour que la situation s'éclaire d'un jour plus optimiste. C'est précisément cette ouverture du modèle de Churchill et Lewis qui paraît déterminante pour notre propos.

Les auteurs admettent que l'importance des différents facteurs change selon le stade auquel se trouve une entreprise[5]. Ils distinguent ainsi entre les facteurs qui, pour une étape donnée de l'évolution de l'entreprise, doivent être considérés comme essentiels à sa réussite, les facteurs nécessaires mais non déterminants et les éléments de peu d'importance.

Or, ils concluent qu'aux trois premiers stades d'évolution (naissance, maintien et réussite), les facteurs véritablement stratégiques se limitent au financement, à la capacité d'action du chef d'entreprise et à la compatibilité entre les objectifs de l'entreprise et les objectifs personnels. Les autres éléments, qui tiennent davantage de la gestion structurée, tels que le budget, le développement commercial, le contrôle[6], ne deviennent déterminants que pour les stades ultérieurs de croissance de l'entreprise.

On observera sans peine que les entreprises autochtones se situent presque toutes aux trois premières étapes d'évolution, leur troisième étape s'exprimant d'ailleurs plutôt comme une réussite-désengagement. Bien peu, s'il en est, se préoccupent même d'atteindre les stades de l'« essor » et de l'« exploitation maximale des ressources », alors qu'une nette majorité rejettent explicitement ces perspectives.

---

[5] *Ibid.*, p. 58.

[6] *Loc. cit.*

Si on admet que l'exiguïté des réserves et l'éloignement des marchés limitent les possibilités de croissance des entreprises, on doit reconnaître que les facteurs de succès déterminants pour ce type d'organisation sont déjà présents dans les entreprises que nous avons analysées. Mais on peut aussi aller un peu plus loin et observer que la taille restreinte des entreprises ne tient pas qu'à ces contraintes environnementales.

Bien au contraire, les répondants ont toujours insisté sur le lien entre leur travail et leur vie, entre leur entreprise et leur famille ou communauté de base. Plusieurs répondent aux perspectives de croissance en choisissant le maintien des liens concrets entre l'entreprise et la communauté, et la préservation du « temps de vivre ». C'est ce que nous avons décrit plus haut comme l'entrepreneuriat propre au milieu autochtone.

Si l'on tient compte de tous ces éléments, la situation de l'Amérindien sur le sentier de la gestion paraît nettement plus favorable ; les qualités dont fait preuve l'entrepreneur autochtone correspondent à des facteurs de succès de première importance dans le modèle de Churchill et Lewis : lien étroit entre les objectifs personnels et les objectifs de l'entreprise, taille de l'entreprise adaptée aux ressources financières concrètement disponibles et capacité d'anticipation et de « lecture » des événements chez l'entrepreneur. On pourrait ajouter que nos entreprises possèdent en plus une force indéniable quant à la production et à l'amour du produit et que leur mode de gestion, pour n'être pas classique, présente des éléments appréciables de rigueur dans la conception, l'exécution et le contrôle.

La vision des entrepreneurs

Les entrepreneurs autochtones s'expriment d'une manière qui tend à confirmer ce diagnostic plus favorable. Nous nous sommes efforcés de repérer, aussi bien au cours des entretiens que lors du processus d'analyse, les jugements que posent ces acteurs sur les facteurs de succès ou d'échec : quelle leçon l'entrepreneur autochtone tire-t-il de sa propre expérience ? Cette appréciation paraît d'autant plus intéressante et pertinente que nos répondants avaient, dans

presque tous les cas, traversé des crises majeures, vécu ou vu de près des faillites et des redémarrages et en avaient établi des repères et des guides pour leur gestion future.

L'entrepreneur autochtone estime qu'une des premières clés du succès consiste dans l'engagement personnel du propriétaire (unique ou collectif) et dans le soutien et les encouragements de la famille ou de la communauté de référence. « Il ne faut pas compter ses heures » est une expression qui caractérise particulièrement la phase du démarrage de l'entreprise. De même, à ce stade, la compétence de l'entrepreneur (et de ses proches) et sa capacité d'exécuter lui-même plusieurs types de tâches ou de fonctions est citée comme déterminante. Une troisième clé, qui confirme à quel point il est aberrant de confondre la formalisation des processus de gestion et la gestion elle-même, se trouve dans l'exercice d'une saine gestion : budget, planification, objectif, contrôle, etc.

Un certain nombre d'entrepreneurs rappellent aussi le privilège fiscal lié au statut d'autochtone comme un facteur de succès ; par ailleurs, on insiste fortement sur la nécessité de ne pas compter sur l'aide extérieure et de planifier les dimensions de l'entreprise en fonction de l'atteinte la plus rapide de l'autofinancement et de son maintien. Les relations commerciales sont citées comme un autre facteur déterminant du succès : délais de livraison, service après-vente, prix concurrentiels et maintien du niveau de qualité des produits et services sont ici les éléments clés.

Parmi les principales causes d'échec, on mentionne en premier lieu — là encore en contradiction avec les tenants de la formalisation — la mauvaise gestion, attribuable à un manque de connaissances ou à l'insouciance : « vivre au-dessus de ses moyens » est une expression qui résume bien ce jugement sur l'origine des échecs. Le trop bas niveau de scolarisation et d'éducation, même si les progrès sont marqués à ce chapitre, semble retarder encore le développement des entreprises et affaiblir toute la communauté. Le financement est cité en troisième lieu, soit quant à sa non-disponibilité, soit à cause de la dépendance, de la paperasserie et de l'ingérence qu'il entraîne lorsqu'il provient de la générosité gouvernementale.

Un autre facteur fréquent d'échec est lié à des tentatives d'expansion trop rapide, souvent inspirées par des conseillers externes et qui émanent, là encore, de l'idéologie de la croissance et de la rationalisation des opérations. Par contre, l'incapacité de diversifier la production ou de faire face à la concurrence apparaît aussi comme une cause d'échec. Enfin, pour les entreprises à caractère communautaire, un piège important est lié à la productivité et à la motivation des membres et des employés.

Comme on le constate, cette analyse rejoint assez bien les paramètres du modèle théorique de Churchill et Lewis pour les entreprises des stades 1 et 2, ainsi que pour celles qui sont rendues au stade de « réussite-désengagement ». Pour ces auteurs, par exemple, le financement est important surtout au niveau 1 (et au niveau « réussite-expansion » qui ne nous intéresse guère ici), tout comme pour nos entrepreneurs. Même similarité d'approche pour ce qui est des compétences et de l'engagement du chef d'entreprise aux trois premières étapes. Un des rapprochements les plus remarquables tient dans une autre conclusion commune, quant aux causes d'échec cette fois, et concerne l'expansion trop rapide, qui tend à éloigner l'entreprise des préoccupations réelles de son propriétaire et de sa communauté de référence. Enfin, les diagnostics se rejoignent aussi quant à l'importance des ressources commerciales.

Appréciation des facteurs

L'appréciation des facteurs de succès et d'échec réels des entreprises autochtones exige donc une attitude prudente et nuancée. Si certaines entreprises de Wendake en particulier sont en position idéologique et managérielle d'envisager une expansion et, par conséquent, de suivre les conseils de rationalisation administrative et de stratégies de marketing plus classiques si souvent suggérées par les intervenants et les conseillers externes, il n'en demeure pas moins que la très forte majorité des entrepreneurs autochtones se trouvent dans un tout autre cas. Leur situation ressemble plutôt à l'une ou l'autre des trois premières étapes décrites par Churchill et Lewis ; il reste que nos entrepreneurs s'y sentent à l'aise et disposent des critères d'efficacité qui correspondent aux phases de développement de leur entreprise.

C'est sur cette toile de fond que nous avons établi, à partir de nos propres observations et de l'analyse transversale des fonctions managérielles présentées plus haut, une appréciation succincte des principaux facteurs de succès ou d'échec de l'entreprise autochtone. Nous ne distinguerons guère, à cet égard, les facteurs de succès des facteurs d'échec, considérant plutôt que certains éléments ou paramètres sont susceptibles de mener vers l'un ou l'autre selon leur prise en compte ou leur négligence. Nous identifierons par contre des facteurs d'ordre collectif et des facteurs plus personnels rattachés aux entrepreneurs eux-mêmes.

Parmi les facteurs collectifs, nous avons pu observer des éléments d'ordre institutionnel, d'autres propres à la situation des autochtones et, finalement, des caractéristiques locales, qui varient selon la conjoncture politique et sociale de chaque communauté.

Les éléments d'ordre institutionnel ont évidemment une importance déterminante dans le cas des entreprises communautaires. Si certains entrepreneurs individuels parviennent à se tirer d'affaire malgré les limites imposées par le statut d'autochtone, la plupart vivent très mal cette situation. Le poids (du moins psychologique) de la paperasse et des vérifications paraît tel que certains individus renoncent à solliciter une aide à laquelle ils auraient droit, à cause des conditions de crédit et de financement faites aux Indiens par les gouvernements. Par ailleurs, d'autres ont appris à faire face à ces problèmes, qu'ils voient néanmoins comme une humiliation, et ils en sont venus à tirer profit du système, en jouant avec doigté de la diplomatie et de la menace avec le fonctionnaire et le politicien. Le système de distribution des subsides tourne souvent à vide, puisqu'il n'atteint pas toujours sa cible véritable au moment opportun, ou qu'il représente l'occasion pour l'autochtone d'exploiter à son tour l'« occupant ». De plus, nous avons observé que, en cas de difficultés financières, c'est presque toujours l'enveloppe prévue pour le développement économique qui sert à dépanner les autres secteurs, conclusion que d'autres recherches ont soulignée avant la nôtre.

Un autre élément qui nuit au soutien financier et administratif prévu pour aider les entrepreneurs autochtones tient à une recherche de la solution miracle. Il semble, selon

nos observations, que dès qu'une entreprise réussit les cadres institutionnels mettent en branle un processus visant soit à accélérer la croissance de l'entreprise — avec les effets problématiques mentionnés dans la section précédente — soit à répandre le modèle en incitant d'autres groupes ou personnes à lancer des entreprises du même genre : trop souvent, les marchés ou les ressources font défaut, au détriment de tous.

Notre enquête a bien sûr ses limites et notre objectif n'était nullement de fouiller le dossier des subsides et des programmes, qu'un comité de la Chambre des communes et d'autres études ont cherché à cerner bien avant nous. Néanmoins, nos observations indiquent que les problèmes créés par le ciblage et l'administration même des programmes sont tels que ceux-ci ne parviennent pas, en dépit de leur générosité, à compenser la situation pénible que le cadre institutionnel canadien impose aux autochtones, en particulier aux entrepreneurs. Cette remarque vaut également pour l'exemption fiscale qui entraîne des abus mais qui, de façon générale, ne contrebalance pas non plus les points négatifs du cadre institutionnel. Comme on le constate, ce cadre présente donc des aspects aussi négatifs que positifs qui ont une incidence certaine sur le démarrage et la croissance des entreprises, et peuvent induire aussi bien l'échec que le succès, selon les cas.

À part les facteurs fiscaux, financiers et administratifs, le cadre institutionnel crée également d'autres ambiguïtés, menaces ou possibilités pour les entreprises et les communautés : exiguïté des réserves, disputes territoriales, éloignement, etc. Ces éléments se rapprochent cependant déjà de notre second groupe de facteurs collectifs de succès et d'échec, car ils tiennent de la situation historique des Amérindiens.

L'entrepreneur autochtone dispose d'un avantage lorsqu'il vend ou fabrique des produits typiquement indiens, mais il perd cet atout lorsqu'il s'attaque à d'autres secteurs et retrouve dès lors rapidement les inconvénients propres à sa situation de minoritaire, au caractère ethnique particulier et à sa culture : approvisionnements, main-d'œuvre, clientèles et marchés en subissent le contrecoup.

Au sein même des communautés, si le succès peut être encouragé, il suscite parfois des jalousies et des problèmes d'intégration très concrets. Cet élément influe très certainement sur la taille des entreprises et les ambitions des entrepreneurs. Une aisance trop visible, la prospérité et la taille de l'entreprise poussent l'entrepreneur autochtone à une démarche politique au sein de sa communauté pour dissiper les doutes et les mises en question. Il s'agit d'une limite à la fois objective et subjective à la taille des entreprises, dont devraient tenir compte les programmes de soutien. La confusion entre activité entrepreneuriale, gestion d'entreprise et activité politique d'une part, l'exil forcé hors de la réserve pour l'entrepreneur et l'entreprise d'autre part, sont deux obstacles probables que ne perçoivent pas toujours les apôtres de la croissance pour les meilleures entreprises autochtones : inévitablement, la communauté réagit à cette croissance et à la puissance de l'entrepreneur « heureux » et, au mieux, le rend responsable de la fermeture des petits commerces voisins.

Nous retrouvons là un élément profond de la culture, qui rejoint la notion de partage évoquée au chapitre précédent. Si l'entrepreneur autochtone paraît se situer sur l'axe des synergies culturelles, sa synthèse personnelle ne peut justement se faire qu'en respectant certaines valeurs de base propres à sa communauté d'origine. Toute velléité d'« accélération de l'histoire » en forçant la croissance et l'adoption de procédés plus classiques risque de produire des effets néfastes et de conduire à l'échec.

La troisième catégorie de facteurs collectifs de succès ou d'échec tient à la situation particulière de chaque communauté sur le plan géographique, linguistique, social et éducatif. De même, le rôle joué par le conseil de bande est apparu déterminant pour l'émergence de certains types d'entreprises et la stagnation d'autres formes d'organisations. Il serait peut-être souhaitable que les conseils, sans renoncer à leur rôle directeur — essentiel dans les régions éloignées —affichent en même temps leur encouragement et leur tolérance pour les initiatives qui peuvent raisonnablement se développer en marge des options officielles sans remettre ces dernières en question.

Nous reviendrons en conclusion sur l'éducation et la formation à l'entrepreneuriat, secteurs qui paraissent assez importants pour faire l'objet d'une réflexion plus générale. Cependant, il faut déjà citer leur incidence à titre de facteurs individuels ou personnels de succès ou d'échec, qui tiennent à la formation même de l'entrepreneur, au soutien qui lui est offert et à sa capacité de lecture des événements.

La formation de l'entrepreneur et de ses partenaires immédiats est en effet apparue comme un élément tout à fait déterminant du succès ou de l'échec. Cette formation comporte un fort élément de scolarisation dans les entreprises à caractère communautaire. Dans les autres formes d'organisations, c'est plutôt un niveau minimal de scolarité dont il faut reconnaître la nécessité, ainsi qu'une grande compétence dans la fabrication, la production et la gestion générale de l'entreprise.

Le propriétaire-dirigeant doit avoir développé une conscience personnelle forte et bien ancrée de ses propres objectifs et de ceux de sa communauté de base, et de leur compatibilité avec ceux de son entreprise. C'est cette capacité de lecture qui lui permettra de tenir compte des possibilités et des embûches d'ordre institutionnel et local et de maintenir le cap de son entreprise. Entouré de tant de tuteurs, cet être épris d'indépendance et d'autonomie, enraciné dans sa communauté, ne peut assumer la situation de gestion faite aux autochtones sans avoir développé une telle conscience de son propre horizon entrepreneurial. Cette conscience seule lui permet de compter sur un appui plus déterminant que les programmes officiels pour le succès de l'entreprise : le support de sa famille et de sa communauté.

Un dernier élément pourrait devenir décisif pour le succès et l'échec de l'entreprise autochtone au cours des prochaines années : il s'agit de la formation de la relève. En ce moment, ce facteur représente un avantage marqué par rapport à l'entreprise familiale blanche, car l'osmose entre l'organisation et la communauté autochtones y fournit l'occasion d'apprentissages importants et de transmission du pouvoir, deux éléments essentiels à la survie de l'entreprise

familiale[7] ; les communautés pourraient peut-être miser davantage sur cette force et fournir ainsi aux jeunes entrepreneurs des occasions d'apprentissage très valables. Par ailleurs, quand une famille quitte un secteur où elle a excellé au sein d'une communauté, il faudrait transmettre le savoir acquis à d'autres familles.

Dans plusieurs cas, cependant, cet avantage semble en voie de disparaître. Plusieurs répondants se sont plaints du manque de relève, leur fils et leur fille étant plus attirés par le salaire et autres avantages liés à l'exercice de fonctions dans le cadre institutionnel (conseil de bande, agent de développement économique, etc.) que par la succession dans l'entreprise familiale. L'absence de relève limite aussi l'ambition de croissance, puisque l'entrepreneur ne sent plus parmi ses proches le soutien nécessaire à des projets plus vastes. Le même inconvénient vaut pour les employés de l'entreprise, dont le salaire et les tâches se comparent mal à ceux qu'offrent les emplois créés par les divers programmes de soutien au « développement » des réserves.

Nous voyons donc à quel point il faut prendre au sérieux les revendications d'autonomie des autochtones : les programmes d'aide et de soutien les plus généreux comporteront sans doute de tels effets néfastes tant que les premières nations n'auront pas acquis un statut d'autonomie et de responsabilité comparable à celui dont jouissent l'ensemble des Canadiens.

CONCLUSION

Ce chapitre portait sur l'entrepreneur autochtone en tant que gestionnaire. Il nous a permis de nuancer l'impression de laxisme que trop d'études superficielles donnent de la gestion autochtone. Si on l'étudie dans la perspective qui lui est propre, soit celle de petites entreprises familiales correspondant à l'un ou l'autre des trois premiers stades de

[7] On pourra consulter, à cet effet, le plus récent article de Churchill : N.C. Churchill et K.J. Hatten, « Non-Based Transfers of Wealth and Power : a Research Framework for Family Business », *American Journal of Small Business*, vol. 11, n° 3, 1987, pp. 51-64.

développement du modèle de Churchill, l'efficacité des gestionnaires autochtones ne fait plus de doute.

Les cas de négligence et d'échec paraissent davantage induits par le cadre institutionnel que par les autochtones eux-mêmes. À condition de maintenir son enracinement dans sa communauté de base et de s'en tenir à son propre horizon entrepreneurial, le propriétaire-dirigeant autochtone paraît capable d'utiliser son savoir et de maintenir son entreprise de la façon que lui-même et les siens ont choisie.

Les facteurs subjectifs, horizon entrepreneurial, conscience des objectifs, synergie culturelle, paraissent ainsi déterminants pour assurer le succès, alors que les éléments d'ordre objectif, comme l'existence de programmes d'aide et de soutien, par ailleurs généreux, ne parviennent guère à éviter les échecs. Le prochain chapitre nous permettra d'approfondir cette piste de réflexion à partir de l'expérience de Kuujjuaq.

CHAPITRE VIII

PERSPECTIVES NORDIQUES

Comme nous l'avons déjà mentionné, les objectifs de départ de cette recherche ne prévoyaient pas la couverture de plus de trois terrains, sélectionnés en fonction de critères particuliers, parmi lesquels celui de l'éloignement devait jouer un rôle prépondérant. C'est ainsi que nous avions d'abord choisi Wendake, Mashteuiatsh et Kuujjuaq.

Cependant, tant de la part des conseillers que des membres de l'équipe de recherche initiale, un certain nombre de mises en garde nous prévenaient contre le choix de Kuujjuaq. Le terrain lui-même ne manquait pas d'intérêt, bien au contraire, mais son caractère très particulier différait des deux premiers emplacements : les deux plans de comparaison que nous cherchions à vérifier par notre sélection, soit l'effet de l'éloignement et celui de la culture, présentaient pour Kuujjuaq une telle différence — encore renforcée par un cadre institutionnel particulier (Convention de la Baie James et du Nord québécois) — que toute analyse comparative sérieuse devenait impossible. Nous avons donc opté pour Mingan, qui présentait des éléments de continuité par rapport à l'axe Wendake-Mashteuiatsh beaucoup plus prometteurs quant à la comparabilité et la généralisation.

Cependant, la question de la nordicité et de son effet sur l'entrepreneuriat autochtone ne pouvait nous laisser indifférents. Aussi, lorsqu'il est apparu que, par suite de

l'excellente collaboration des trois communautés retenues dans le projet initial de recherche et grâce à l'aide supplémentaire obtenue du SAGMAI québécois et du Fonds de recherche nordique du ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada, des ressources financières étaient disponibles, avons-nous résolu de tenter cette aventure et d'inclure Kuujjuaq dans notre enquête.

Cette décision était-elle sage ? Au fil d'arrivée, il faut admettre que les mises en garde qu'on nous avait faites étaient amplement justifiées. La pénétration du milieu, de même que la collecte des données et leur interprétation se sont avérées très problématiques, compte tenu des ressources mobilisables.

De plus, comme nous l'avons mentionné au chapitre II, notre méthodologie représentait un compromis acceptable entre l'observation participante traditionnelle, trop onéreuse, et les enquêtes par questionnaires, forcément superficielles dans ce contexte. L'analyse stratégique devait donc nous permettre de déterminer suffisamment les contours particuliers de l'entrepreneuriat autochtone aux fins d'une recherche exploratoire. Ces objectifs paraissent avoir été atteints pour les trois premiers terrains, mais la situation de Kuujjuaq s'avère nettement plus problématique : on doit conclure qu'un séjour prolongé et des méthodes d'approche moins expéditives auraient sans doute été nécessaires pour comprendre la nature de l'entrepreneuriat inuk et pour établir des bases de comparaison valables avec son pendant amérindien.

La langue elle-même représente un premier obstacle, tant pour les Inuit eux-mêmes que pour les membres de l'équipe de recherche. Ce problème ne favorise pas l'établissement de relations faciles entre le chercheur et son interlocuteur, chacun d'eux s'exprimant trop souvent dans une langue seconde qu'il maîtrise mal. D'autre part, le milieu de Kuujjuaq présente un fossé ethnique entre gens du Nord et gens du Sud, Blancs et Inuit, qu'il n'est guère possible de combler en quelques semaines d'observation : le chercheur se trouve ainsi facilement piégé dans les entretiens plus accessibles avec les résidents temporaires, venus du Sud occuper des postes de gestion ou de conseil au sein des organismes locaux ; l'échange avec le véritable entrepreneur inuk

demeure difficile et peu accessible dans une telle conjoncture et l'observation anthropologique plus classique y serait sans doute mieux adaptée.

Dans notre cas, ces problèmes se sont trouvés accentués par des aléas d'ordre pratique, tels que le logement, parce que les réservations n'ont pu être honorées ; de la sorte, l'équipe d'enquête s'est trouvée réduite et le séjour des chercheurs principaux sur le terrain s'est limité aux stades préliminaires de l'enquête.

Dans de telles conditions, on comprendra que les méthodes de validation inhérentes à notre méthodologie ne s'appliquent plus : l'échange entre le chercheur et son interlocuteur se trouve réduit et limité, de même que le cheminement analytique et hypothético-déductif au sein même de l'équipe de recherche.

À cause de ces difficultés, nous avons finalement décidé de ne pas aligner la communauté de Kuujjuaq dans la gamme comparative des trois premières, par crainte justement de généralisations hâtives et de glissements de perspective qui auraient eu pour résultat d'affaiblir nos conclusions et réflexions au lieu de les renforcer. L'objectif du présent chapitre n'est donc pas de présenter une monographie de Kuujjuaq, ni de préciser les contours de l'entrepreneuriat autochtone au même niveau d'analyse que pour les autres communautés. Il s'agira plutôt, après une description sommaire du milieu et de son profil socio-économique, de dégager les éléments qui, à partir d"une telle approche, paraissent infirmer ou renforcer les observations et réflexions inspirées par les trois premiers terrains[1].

À cette fin, nous utiliserons non seulement les données recueillies au cours de notre recherche, mais également celles

[1] L'enquête sur le terrain à Kuujjuaq avait été confiée à Claire Bibeau, de l'Université du Québec à Trois-Rivières, et à Garry Umbrich, de l'Université Laval. Ce dernier en a fait un mémoire de maîtrise, enrichi de ses propres observations et portant sur le problème du personnel dans les organisations de la localité. Malgré cet angle d'observation, le document comporte des éléments de monographie et d'analyse des entreprises, auquel le lecteur pourra se référer. Voir : G. Umbrich, *Staffing Organization in Kuujjuaq : Entrepreneurs and Their Future in the Economic Development of One of Kativik's Regional Centers*, mémoire de maîtrise, MBA-Management, Québec, Université Laval, 1987.

de l'excellent travail de Louise Lemire, de l'administration régionale Kativik, qui prolonge une étude préliminaire menée par Michel Huot[2]. Ces travaux ont le mérite de porter sur une période d'observation plus longue : ils témoignent d'une compréhension approfondie du terrain grâce à une résidence prolongée sur les lieux mêmes de l'enquête. Leurs conclusions sont fort utiles pour enrichir non seulement nos propres perspectives sur la communauté de Kuujjuaq, mais aussi les réflexions générales qui se dégagent de l'ensemble de notre recherche.

KUUJJUAQ : UNE VISION SOMMAIRE

Nous n'insisterons pas sur le fait que les Inuit constituent une ethnie très différente des Amérindiens, tant par la culture et la tradition que par le mode de vie. De même, le lecteur est sans doute déjà conscient du fait que la sédentarisation des Inuit remonte à une époque encore très récente, soit au début des années 50. Plusieurs des Inuit contemporains sont donc nés nomades et dans l'igloo, ce qui n'est pas sans influencer les comportements collectifs. On ne se surprendra pas non plus du fait que cette mémoire collective porte encore la marque de l'exploitation des fourrures et de la lutte entre les grandes sociétés rivales, notamment la Compagnie de la baie d'Hudson et la Compagnie Révillon[3].

Kuujjuaq, comme la plupart des 14 villages inuit en bordure de mer, était d'abord un poste de traite. « La-Grande-Rivière » se situe à l'intérieur des terres, à quelque 50 kilomètres à l'embouchure de la Koksoak, sur la rive gauche. C'est sans contredit la plus peuplée des localités avec un peu plus de 1 000 Inuit et environ 250 allogènes venus du Sud.

---

[2] L. Lemire, *Répertoire des ressources humaines, rapport final*, administration régionale Kativik (section main-d'œuvre), Kuujjuaq, mars 1987 ; M. Huot, *Répertoire des ressources humaines 1986 : rapport préliminaire*, administration régionale Kativik, avril 1986.

[3] Le professeur Jean-Jacques Simard fait un compte rendu éloquent de la pérennité de ces souvenirs collectifs dans sa thèse de doctorat, *La révolution congelée : coopération et développement au Nouveau-Québec inuit*, Québec, Université Laval, 1982.

Kuujjuaq est considéré comme une capitale administrative régionale pour tout l'Ungava, bien que Kuujjuarapik revendique ce titre pour le versant de la baie d'Hudson.

C'est ce caractère administratif qui entraîne une aussi forte proportion de résidents temporaires, ou en tout cas venus du Sud, par rapport aux autres communautés. De même, la structure de l'emploi s'en trouve profondément touchée, puisque les appareils gouvernementaux et parapublics offrent des conditions de travail difficiles à concurrencer pour l'entrepreneur local. Ils retiennent près de 60 % de la population active, avec 238 emplois[4]. De plus, cette caractéristique vaut à la communauté inuit de Kuujjuaq une abondance de services (santé, éducation, etc.) assez exceptionnelle pour une localité de cette taille et à cette latitude.

La population se caractérise cependant par une pyramide d'âge très évasée à la base, dominée largement par les moins de 18 ans. Étant donné la sédentarisation récente, on comprendra que le taux de scolarité soit très bas chez les plus de 35 ans, comparativement à près de 100 % pour la jeunesse actuelle. Sur le plan de la santé, les études récentes et nos propres observations révèlent des problèmes que nous avons déjà signalés ailleurs et qui semblent caractériser les populations éloignées, en période de crise culturelle marquée, et relativement désœuvrées. Alcoolisme et toxicomanie font des ravages à Kuujjuaq comme dans toutes les autres communautés de ce type[5].

Bien qu'il existe des contradictions partielles d'une étude à l'autre, le niveau de revenu de la population de Kuujjuaq est assez élevé, avec plus de 5 000 $ par habitant et près de 30 000 $ par ménage annuellement. Ces revenus proviennent à plus de 80 % de paiements de transfert et de salaires,

[4] Lemire, *op. cit.*, p. 60.

[5] Voir Foggin, par exemple, qui signale que 43 % des accidents sont dus à l'alcool, un chiffre qui augmente à 51 % lorsque l'alcool se trouve associé à certaines activités (motoneige, chasse, etc.). P.M. Foggin, *Statut de santé et facteurs de risque : les Inuit du Nouveau-Québec*, Université de Montréal, Département de géographie, 1984. Une étude récente du CRSSS de la Côte-Nord fait état du même problème dans les villages blancs de la Basse-Côte-Nord.

dans lesquels l'entreprise autochtone non gouvernementale compte pour moins de 20 %[6].

Comme dans toutes les localités nordiques, les taux de chômage, d'inactivité et de sous-emploi sont très élevés, atteignant de 10 % à 20 % de la population active[7]. Ces chiffres sont encore plus tragiques qu'il ne paraît au premier abord, avec les cohortes de jeunes gens qui vont arriver sur un marché de l'emploi tout à fait stagnant au cours des prochaines années.

Ce portrait sommaire de Kuujjuaq ne serait pas complet sans une brève description du cadre institutionnel imposé par la Convention de la Baie James et du Nord québécois, et les lois qui en découlent.

LA CONVENTION DE LA BAIE JAMES ET DU NORD QUÉBÉCOIS

Signée en novembre 1975, la Convention de la Baie James et du Nord québécois entre en vigueur en octobre 1977. Elle sera suivie, en juin 1978, d'une série de lois établissant l'organisation administrative du Nouveau-Québec, en particulier l'administration régionale Kativik, la société Makivik et les corporations foncières chargées de l'administration des terres.

L'administration régionale Kativik possède les pouvoirs de réglementation typiques d'une municipalité régionale, en sus de pouvoirs particuliers au contexte nordique : elle assume ainsi un rôle administratif dans des domaines tels que la santé, les services sociaux, l'environnement, l'éducation et le développement économique. Ce rôle n'empêche pas l'existence d'organismes particuliers pour chacun de ces secteurs, tels qu'un conseil régional de la santé et des services sociaux, une commission scolaire, etc. Bien sûr, Kativik

---

[6] D. Beaulieu, *Les Inuit du Nouveau-Québec : leur milieu socio-économique*, Québec, Gouvernement du Québec, SAGMAI, 1984. Les chiffres mentionnés ici sont d'abord tirés de cette étude et adaptés selon nos entretiens sur les lieux mêmes de la recherche.

[7] Lemire, *op. cit.*, p. 50 et suiv.

se charge de la concertation entre tous ces organismes, mais ce foisonnement de structures entraîne forcément la confusion et des pertes d'énergie importantes, d'autant plus qu'autour de chacune pullulent une quantité de comités divers.

L'administration régionale Kativik est dirigée par un conseil formé de membres élus dans chacune des municipalités de base. Son autorité est liée au territoire et non à l'ethnie et, bien que ses dirigeants soient élus par une population régionale comportant plus de 90 % d'Inuit, on ne peut la considérer comme un organisme absolument inuk.

Par contre, la société Makivik et les corporations foncières représentent bel et bien des organismes ethniques, auxquels seuls les Inuit bénéficiaires de la Convention peuvent adhérer.

La société Makivik constitue à la fois une sorte de société de portefeuille et de ministère de l'Économie. Son mandat consiste principalement à gérer et à faire fructifier les indemnités collectives versées par le Québec et le Canada aux Inuit à la suite des cessions de droits et de territoire convenues dans la Convention de la Baie James et du Nord québécois. La société Makivik se profile donc derrière beaucoup d'entreprises visitées à Kuujjuaq, comme Air Inuit, les constructions Kigiak, les services d'entretien Sanak, etc. La société est également présente dans les domaines politique, social et culturel, et contribue elle aussi au foisonnement des structures.

Quant aux corporations foncières, elles sont chargées de l'administration de la propriété collective des terres de catégorie I attribuée à chaque communauté inuk. Elles réglementent donc l'usage du territoire et délivrent les principaux permis d'exploitation, et recouvrent de ce fait des domaines communs aux deux premiers organismes ainsi qu'à chaque municipalité de base. Ces dernières ont en effet un régime fort différent des réserves indiennes et possèdent essentiellement les mêmes pouvoirs que les corporations municipales de villages du Sud du Québec.

À l'époque des accords de la Baie James, certains Canadiens du Sud s'étaient étonnés des montants d'indemnité versés aux quelques milliers d'habitants inuit du Nouveau-

Québec. Avec quelques années de recul, ils devraient davantage se surprendre qu'il faille tant de structures pour administrer si peu d'argent et pour un si petit nombre de personnes, d'ailleurs souvent absentes de ces tribunes officielles...

ENTREPRISES ET ENTREPRENEURS À KUUJJUAQ

À Kuujjuaq, petite localité d'à peine 1 200 habitants, cet enchevêtrement structurel nous a permis de recenser pas moins d'une quarantaine d'organismes dont 25 doivent formellement être considérés comme des entreprises. De ces dernières cependant, un certain nombre ne représentent que des structures vides, des relais chargés de correspondre aux contrats de fourniture garantis aux Inuit par les accords gouvernementaux, ententes qui se transforment rapidement en sous-contrats pour des entrepreneurs venus du Sud.

De fait, tout le fonctionnement économique de Kuujjuaq semble marqué par la venue massive de travailleurs, de professionnels et d'entrepreneurs du Sud, sur une base saisonnière ou annuelle, doublés par un certain nombre de figures inuit pour tenir compte des conventions. L'Inuk y rappelle souvent ce Canadien français de service qui siégeait au conseil d'administration des compagnies unilingues anglaises du Québec des années 30, 40 et 50. Bien sûr, des figures émergent, qui sont les porte-parole de la communauté et contribuent sans doute puissamment à son développement économique et politique, tout comme dans le Québec de cette époque d'ailleurs. Mais il faut bien constater qu'aujourd'hui encore, et dans l'ensemble, les Inuit n'ont pas vraiment en main les destinées de leur économie, du moins à Kuujjuaq.

Kuujjuaq présente au moins quatre types d'entreprises différents. On y trouve d'abord des entreprises « blanches », comme la Compagnie de la baie d'Hudson (La Baie) ou la Banque canadienne impériale de commerce. Des coopératives coexistent avec des entreprises gouvernementales de Makivik. Enfin, une douzaine d'entrepreneurs dirigent personnellement un nombre à peu près égal de petites

entreprises, surtout concentrées dans les secteurs de la pourvoirie et des services. Ces dernières paraissent nettement mieux enracinées dans la communauté et génèrent un nombre d'emplois intéressants et bien adaptés à la formation de la main-d'œuvre locale.

Pour ces entreprises, l'osmose entre l'organisation et sa communauté de base (famille restreinte, famille élargie ou autre) paraît exister, mais d'une manière assez différente de ce que nous avons observé chez les Amérindiens. À Kuujjuaq, ce sont quelques grandes familles qui président à la vie économique et leurs représentants occupent, en plus de leurs fonctions comme dirigeants d'entreprises, des postes officiels au sein des diverses structures administratives. Nous ne pouvons tirer de conclusions fermes à partir d'un si bref séjour, mais il semble qu'un esprit de clan médiatise les rapports entre l'entrepreneur, sa famille et la communauté en général à un degré que nous n'avons pas rencontré dans les trois autres terrains. Ce pouvoir de quelques entrepreneurs et de leur famille est renforcé par un sentiment d'appartenance et de solidarité, qui repose sur des considérations ethniques et en dépit des différences sociales. On se satisfait de ce que ces entreprises emploient de la main-d'œuvre locale et que leurs chefs ne partiront pas vers le Sud si les choses tournent mal.

Le succès à titre d'homme ou de femme d'affaires entraîne ainsi un rôle de leader communautaire à Kuujjuaq, ce qui, à cause des honneurs, responsabilités et charges officielles, apporte, par un effet de retour, de nouvelles occasions d'affaires.

En ce qui a trait aux secteurs, on retrouve deux entreprises du secteur primaire (chasse et pêche commerciales) et, à toutes fins utiles, une absence totale du secteur de la transformation. Par contre, il faut noter bon nombre d'activités reliées à ces secteurs et qui ne sont pas exécutées sur une base d'entreprise (pêche et chasse traditionnelles, cueillette, fabrication domestique d'objets divers). Cet aspect présente un potentiel d'idées et de projets d'entreprises qui, dans un contexte approprié, pourrait avoir pour l'avenir de Kuujjuaq les mêmes effets positifs que nous avons pu observer dans les trois autres terrains.

Le secteur tertiaire domine largement. De plus, il semble tourné surtout vers les besoins des résidents non permanents : commerce, restauration, transport et récréation desservent davantage les employés venus du Sud, bien que les Inuit soient portés de plus en plus à adopter de tels modes de consommation, une tendance qui paraît encore plus marquée chez la jeunesse.

Ce portrait sommaire de l'entreprise et de l'entrepreneur de Kuujjuaq ne perce certes pas le mystère économique de cette communauté. Quel est le véritable entrepreneur de Kuujjuaq ? Le mandarin blanc venu du Sud occuper un poste de cadre dans une superstructure à vocation économique, ou bien l'Inuk chargé de pouvoir au sein de cette même structure ? Le débrouillard blanc exploitant une petite entreprise de services en milieu nordique, ou bien sa contrepartie inuk ? L'Inuk inspiré par la tradition coopérative, même s'il n'a pas toujours l'allure combative de celui de Povungnituk ? Ou bien est-ce l'entrepreneur-politicien, jonglant avec de vastes projets au nom de sa communauté, à côté et en sus de la gestion de ses propres intérêts et entreprises ?

Beaucoup d'entrepreneurs inuit correspondent tantôt à l'une, tantôt à l'autre de ces images, car même les compétences et les privilèges du mandarinat ne sont pas réservés aux seuls immigrés du Sud. À Kuujjuaq coexistent ainsi, non seulement dans les communautés mais dans les personnes elles-mêmes, des avenues contradictoires de développement, et qui génèrent chacune un type différent de comportement entrepreneurial. En dépit de la profondeur de telles contradictions, on n'a pas l'impression que ces conceptions soient véritablement en concurrence les unes avec les autres. Elles coexistent comme en une sorte de fatalité, et l'entrepreneur inuk chemine ainsi souvent sur plusieurs voies parallèles sans en paraître incommodé.

Mais ce n'est peut-être là que la chance de quelques individus ou familles, capables de vivre un tel éclatement idéologique et de s'y retrouver dans le dédale des structures. Il n'est pas évident qu'une telle situation favorise à long terme le développement de Kuujjuaq ou qu'elle permette d'absorber rapidement les excédents de main-d'œuvre que promet la jeunesse actuelle.

CONCLUSION

Comme pour les autres communautés, nous n'avons pu, dans le cadre limité de cette recherche, tenir compte des activités traditionnelles comme la chasse, la pêche ou la trappe pour établir la nomenclature des activités entrepreneuriales de Kuujjuaq. C'était faute de ressources, bien davantage que par conviction, car il est évident que le trappeur autochtone mérite tout autant l'appellation d'entrepreneur que le camionneur-artisan du Sud, par exemple.

Pour chacun des terrains, nous avons toutefois perçu l'influence de ces activités traditionnelles sur l'entrepreneuriat, et cette emprise tendait d'ailleurs à augmenter avec l'éloignement des communautés. À Wendake, cet effet est apparu surtout dans le domaine de l'approvisionnement, puisque même les matériaux traditionnels y sont acquis par la voie du commerce. Déjà à Mashteuiatsh et surtout à Minigan, l'approvisionnement devenait lui-même source de projets d'entreprises. La collecte s'y faisait directement dans la nature, davantage que par les voies commerciales.

Cette façon de procéder est encore renforcée à Kuujjuaq, même si, tout comme dans les autres communautés, ces activités tendent à être délaissées au profit de comportements économiques induits par la culture dominante. Nous avons déjà signalé que cette fréquentation continue des activités traditionnelles pourrait fournir des idées d'entreprises adaptées au cheminement culturel des Inuit de Kuujjuaq.

Cette réflexion vient aussi à Louise Lemire, dont l'étude précise que plus du tiers de la population de la région a déjà songé à se lancer en affaires. Pour cette auteure, ce potentiel d'idées et ce goût de l'entreprise doivent être encouragés par des mesures concrètes, car la source des emplois du secteur public est maintenant tarie ; de plus, les conditions qui y sont offertes tendent à creuser davantage le fossé entre actifs et inactifs, familles à haut revenu et celles qui vivent surtout de paiements de transfert. Le surdéveloppement du secteur public risque ainsi de générer des tensions insupportables au sein de la communauté, en plus de présenter un véritable cul-de-sac pour l'emploi des générations montantes.

L'étude de Louise Lemire mentionne que les projets d'entreprises les plus populaires relèvent du domaine des services personnels et commerciaux : boutiques de vêtements, d'artisanat, ateliers de réparation, etc. Les autres secteurs choisis relèvent encore davantage de la culture du Sud : dépanneurs, salles de jeux électroniques, etc.[8].

De telles conclusions renforcent notre propre lecture de la situation entrepreneuriale à Kuujjuaq et confirment certaines des observations qui se dégagent de notre étude à Wendake, Mashteuiatsh et Mingan. Deux éléments paraissent particulièrement éloquents à cet égard : d'une part, l'enracinement ou l'osmose entreprise-communauté et, d'autre part, l'option pour des modèles de développement ouverts et adaptés aux caractéristiques de chaque communauté.

L'enracinement de l'entreprise autochtone dans son milieu et, de façon plus précise, l'osmose entre l'entreprise et sa communauté de base, apparaissent non seulement comme caractéristiques de l'entrepreneuriat autochtone, mais aussi comme ses principales conditions de succès. À Kuujjuaq même, il conviendrait sans doute d'établir un pont entre le goût déclaré de la population pour les activités traditionnelles et celui de se lancer en affaires. Les projets d'entreprises qui en sortiraient seraient ainsi mieux adaptés aux caractéristiques réelles de la communauté et plus susceptibles de générer le type de soutien moral et de solidarité qui fait le succès de tant d'entrepreneurs à Wendake, Mashteuiatsh et Mingan.

Cette première question est liée de près à celle des modèles de développement. L'expérience de Kuujjuaq montre qu'il y a des limites à vouloir accélérer l'histoire ; comme nous l'avions observé sur une moindre échelle pour les trois autres communautés, la densité du cadre institutionnel et des soutiens qu'il dispense ne suffit pas à assurer véritablement le développement des communautés. Il comporte bien au contraire de notables effets néfastes : retour de l'argent dans l'économie blanche, par un canal ou l'autre, et passage

[8] Lemire, *op. cit.*, p. 70 et suiv.

du niveau individuel au niveau collectif des paiements de transfert et des liens de dépendance qu'ils créent.

Une telle conclusion ne suggère pas qu'il faille renoncer à indemniser les autochtones pour les torts qui pourraient avoir été causés à leur mode de vie par l'exploitation des ressources territoriales. Elle rappelle plutôt que cette pratique ne représente justement qu'une indemnité et ne saurait remplacer le développement autonome. De plus, il faudrait aussi veiller à ce que de telles compensations n'empruntent pas des voies administratives qui limitent ou inhibent les possibilités de développement. Les structures trop vastes et trop lourdes contribuent à faire éclater la société locale dans plusieurs directions : mandarinat, niveaux de formation, types de compétence, échelles de revenus se liguent pour alimenter les clivages sociaux et culturels.

Encore une fois, nous nous retrouvons, à l'occasion d'une étude modeste sur l'entreprise autochtone, devant la conclusion que cette dernière, à l'instar des institutions autochtones, ne saurait se développer harmonieusement si certaines revendications ne sont pas satisfaites. Le parrainage et la tutelle, même prodigues, ne mènent pas à l'autonomie.

La Convention de la Baie James et du Nord québécois a fait des Inuit du Nouveau-Québec des « bénéficiaires », terme officiel des statuts de Makivik. Au Québec, ce vocable devrait porter à réfléchir ; c'est celui qu'emploient, depuis toujours, les technocrates qui prétendent savoir mieux que les citoyens de quoi ces derniers ont réellement besoin[9].

Ce poids des institutions est cependant inéluctable, dans un avenir rapproché du moins. C'est pourquoi il faut, à Kuujjuaq comme dans les autres communautés autochtones que nous avons observées, envisager des modèles de développement pluralistes et tolérants. Si cette étude nous a permis de découvrir une entreprise autochtone dynamique et

[9] Nous avons déjà soulevé ce problème de terminologie dans une étude antérieure sur la décentralisation dans le réseau de la santé et des affaires sociales. Voir : H. Bherer, J. Godbout, L. Brassard et J. Turgeon, *Le miroir magique de la décentralisation*, Québec, ministère de la Santé et des Affaires sociales, décembre 1986.

bien adaptée à son milieu, elle ne doit pas servir à conclure en faveur d'une forme particulière d'entrepreneuriat comme seule avenue de développement possible. Il faut plutôt veiller à ce que chacune des formules existantes, de l'entreprise d'État à l'entreprise familiale, se développe de telle manière que ses pratiques et sa présence ne mettent pas en danger la survie et le développement des autres avenues présentes au sein de la communauté.

Malgré une période d'observation trop brève et des méthodes d'enquête insuffisantes pour un tel milieu, l'étude de Kuujjuaq paraît ainsi confirmer certaines réflexions des chapitres antérieurs et ouvrir la voie à une conclusion plus générale.

QUELQUES RÉFLEXIONS

La société blanche a trop longtemps retenu des autochtones du Canada l'image bien incomplète des manuels scolaires : les haches rougies autour du cou du père Brébeuf, l'insouciance, une nudité païenne, des mœurs bizarres, tout un fatras idéologique résumé dans l'expression même de « Sauvage ». Ces images taisaient beaucoup de passages positifs et même hautement admiratifs des Indiens chez les premiers chroniqueurs ; elles nous cachaient à quel point les colons blancs ont été séduits par les mœurs des premiers occupants et voilaient le taux d'assimilation de certains Français à la civilisation indienne. Elles occultaient aussi le haut degré d'organisation sociale aussi bien à l'intérieur de chaque peuple que dans les rapports entre les uns et les autres.

De telles images demeurent si fortes que même d'éminents spécialistes des questions indiennes s'en trouvent encore imprégnés de nos jours. Certaines études, par exemple, s'efforcent de rétablir le portrait des premières nations dans son ensemble, avec la noblesse de caractère et la misère d'une vie difficile, l'adaptation à l'environnement et les efforts pour y survivre, les pratiques de cruauté comme celles de mansuétude et d'adoption facile qui régissaient les rapports avec les prisonniers, à une époque où, dans les nations « chrétiennes », les otages n'avaient pas la même chance. En même temps, par contre, par un effet de rousseauisme à rebours, on prêtera aux autochtones des vertus

qui ne sont que l'envers de ce que l'on juge répréhensible chez les Blancs : les qualités indiennes de partage, de respect de la nature et de noblesse d'âme y apparaissent trop souvent comme l'envers de l'appât du gain, de la surexploitation des ressources et du prosaïsme qui marqueraient tant notre propre société. De telles descriptions aboutissent à la conception de deux mondes séparés par un fossé infranchissable et sapent à sa base même le concept d'itinéraire culturel.

On a dit des premières nations qu'elles ne possédaient pas d'écriture, en dépit de la technique des hiéroglyphes qu'elles maîtrisaient bien. Si les matériaux sur lesquels étaient couchés ces signes — écorces de bouleau, arbres — n'ont pas permis leur transmission jusqu'à nous, les témoignages des premiers chroniqueurs sont suffisants pour nous assurer de la capacité des autochtones de stocker de l'information, de la transmettre et de fixer par écrit des traités et des conventions.

La technique du wampoum, proche du quipu inca, représente une autre façon de marquer dans le temps les traités et ententes officielles entre autochtones. Rouville et Casanova soulignent à cet effet :

> Les usages du *wampum* sont nombreux. Monnaie des Indiens, il sert au troc, même pour obtenir de l'argent européen. Ainsi six perles blanches et trois noires s'échangent contre un penny à Albany. La majorité des tribus indiennes l'utilisent pour confectionner des titres de propriété, des contrats pour la paix, comme archives pour conserver les dates des grands événements, comme arme de noblesse, voire même pour racheter un meurtre en dédommageant ainsi les parents de la victime. La grande charte iroquoise est rédigée en caractères hiéroglyphiques à base de dessins géométriques en nacre de couleur[1].

Plus près de nous, un autre spécialiste des questions amérindiennes, le professeur Denys Delâge de l'Université Laval, mentionne l'effet d'entraînement à la circulation des richesses qu'avait la pratique systématique du partage et du

[1] Douville et Casanova, *op. cit.*

don[2]. Plus loin, il montre encore que, dès avant l'arrivée des Blancs, le commerce entre les tribus avait déjà commencé à induire certaines formes d'inégalités, par suite de l'appropriation par certaines familles de routes de commerce découvertes par l'un de leurs membres :

> Ce droit donna lieu à une inégalité dans l'acquisition des produits du commerce, inégalité que contrait au plan de la consommation toute une série de mesures conduisant à la redistribution. Mais, à long terme, le développement du commerce impliquait qu'on eût plus souvent recours à la redistribution (commerce) qu'au partage (production). Même si la redistribution assurait après coup le partage, elle n'était pas moins porteuse de tendances latentes à l'inégalité sociale. En effet, elle conférait à ceux (individus, lignages) qui possédaient plus de richesses un prestige symbolique dont étaient dépourvus les autres membres de la société qui n'avaient pas accès aux mêmes richesses. Qui plus est, la possibilité allait apparaître pour les détenteurs de richesses de ne pas les redistribuer[3].

Ces quelques éléments montrent qu'on a introduit trop de discontinuité dans l'axe wébérien de *Gemeinschaft-Gesellschaft*. Ces deux types idéals de société ne doivent pas nous faire oublier que, dans la pratique, et pas seulement pour l'Amérique du Nord, un même peuple peut tout entier se situer entre ces extrêmes ; mais, ce qui est plus complexe et plus intéressant, les recherches anthropologiques ont aussi montré qu'un même peuple peut conserver certaines coutumes communautaires, à côté d'autres mœurs de style *Gesellschaft*.

C'est ainsi qu'il n'y a pas si loin du wampoum aux lettres patentes et que l'existence même de tels artefacts chez les Amérindiens enseigne qu'une certaine formalisation des

---

[2] D. Delâge, *Le pays renversé : Amérindiens et Européens en Amérique du Nord-Est, 1600-1664*, Montréal, Éd. du Boréal Express, 1985, pp. 64-65, pour la Huronie.

[3] *Ibid.*, p. 67. Le professeur Delâge conclut cette section en écrivant plus loin : « Bref si le principe d'égalité prévalait toujours au plan matériel dans la société huronne et aussi, semble-t-il, dans les rapports entre partenaires commerciaux, des forces latentes conduisant à des rapports de subordination étaient néanmoins déjà présentes. Plus tard, le commerce des fourrures jouera sur cette contradiction, activera ces forces latentes et détruira cette tradition d'égalité ancestrale (p. 68). »

rapports et des échanges n'était pas étrangère à leur culture, même avant l'arrivée des Blancs. Le partage perd ainsi ses accents rousseauistes d'insouciance et de généreuse gratuité pour s'inscrire lui aussi comme structure « économique » véritable, passant du troc aux traités et aux conventions.

On peut estimer dès lors que la création d'entreprises plus ou moins classiques dans leur gestion et leur organisation ne représente pas uniquement un revirement culturel, une rupture ou un processus d'assimilation à une culture étrangère. D'autant plus que, comme nous l'avons vu au chapitre II, le concept même d'entreprise ne peut se limiter aux notions de « firme » ou d'« établissement » que nous lui réservons trop souvent. Du wampoum aux lettres patentes, et de l'aventure à l'entreprise, il y a place pour un cheminement culturel, respectueux des identités profondes.

Il n'est donc pas étonnant que l'identité autochtone n'en ressurgisse que plus forte pour s'exprimer aujourd'hui dans ces entreprises que nous avons visitées, fortement enracinées dans leur communauté de base et fières de contribuer à leur manière à l'affirmation de l'ethnie.

Un tel raisonnement ne vise pas à oblitérer une tradition anthropologique bien établie et qui, à travers des contributions prestigieuses comme celles de Mauss ou de Lévi-Strauss, pose quant à elle le postulat d'une différence profonde et essentielle entre les sociétés où l'échange est basé sur le don et les autres, qui admettent l'accumulation des richesses avec une distribution fondée sur une appréciation plus ou moins objective du « travail ». Dans ce postulat, l'entrepreneuriat autochtone apparaîtrait comme une brisure culturelle, tout comme sans doute la circulation de la monnaie, la sédentarisation, la nourriture et l'habillement actuels : changements destructeurs de la culture d'origine et qui attaquent dans ses racines mêmes l'identité autochtone.

Il ne nous appartient pas, à partir de cette étude modeste, de prétendre trancher un tel débat. Simplement, nous nous contenterons d'assumer la responsabilité d'un avis contraire : les adaptations qu'a connues la culture autochtone depuis les premiers contacts avec les Blancs ne sont le fait ni d'une génération spontanée, ni d'une assimilation pure et simple. Ce qui signifie qu'à travers des crises souvent

douloureuses, l'arbitraire du pouvoir colonial et certaines actions apparentées au génocide, la culture autochtone a évolué à partir de son propre savoir et pas seulement en fonction de contraintes externes. C'est en mettant à profit le potentiel inhérent à la culture d'origine que l'identité autochtone profonde a été maintenue.

Nous préférons nous situer dans l'optique de la continuité et de la synergie culturelles, un point de vue qui ne nie pas que l'antique culture ait été remplacée par une autre. Simplement, une telle interprétation voit dans cette nouvelle culture bien davantage qu'une assimilation, un reniement ; elle y perçoit aussi un héritage, une continuité, une authenticité, en un mot justement, une *identité autochtone*, disposant dorénavant de moyens d'expression et de vie différents. L'entreprise devient ainsi un élément de la culture autochtone et, comme cette recherche le montre, trouve à son tour dans cette société une coloration propre. Cette particularité de l'entreprise autochtone représente ainsi un acquis culturel important, où demeurent encore perceptibles certains caractères de la distribution du pouvoir et de la richesse dans l'antique société.

Le titre même de notre ouvrage doit donc être lu avec prudence ; wampoum et lettres patentes représentent, en effet, deux styles de concrétisation de certains rapports sociaux, et peut-être le cheminement de l'un vers l'autre mène-t-il les autochtones vers une forme de capitalisme quelconque. N'admet-on pas aujourd'hui, après un siècle de dogmatisme, que les formations sociales qui ont recours à ce système économique varient fortement de l'une à l'autre et à travers les étapes historiques de chacune ? L'Amérindien entrepreneur, individuel ou communautaire, se dirige peut-être vers une certaine forme de capitalisme, dont nous pourrions à notre tour tirer profit. Il marche en tout cas sur le sentier de l'entreprise et de la gestion, comme l'a démontré notre ouvrage.

Après avoir exposé les objectifs, les risques et la méthode de notre démarche, nous avons découvert trois terrains d'observation qui ont des caractéristiques particulières : Wendake s'est affirmé comme la capitale de la nation huronne-wendat et de l'entreprise individuelle ; une forte tradition familiale y cohabite avec des formes émergentes

d'entrepreneuriat plus classique. Mashteuiatsh vit le débat entre développement communautaire et entreprise familiale. Mingan apparaît au contraire comme une économie dominée par l'esprit communautaire.

Des éléments communs ressortent, qui ne manquent pas d'intérêt. D'abord la vitalité de ces trois communautés et le nombre même des entreprises, par rapport aux villages blancs de leur région. Ensuite, le profond enracinement dans la communauté de base même dans les entreprises qui échappent au modèle familial ou communautaire. Finalement, en ce qui concerne les objectifs des entrepreneurs, on note un horizon de croissance réaliste, respectueux de toute expérience humaine. Avec un grand dévouement, sans compter ses heures, avec un indéfectible amour pour le produit et la fierté de prendre part au succès indien, l'autochtone affirme la nécessité du « temps de vivre » et de l'échange avec les siens.

Plutôt que les impératifs et possibilités du marché, c'est cet enracinement dans la communauté et cette forme d'amour de la vie qui déterminent la taille et l'horizon de croissance de l'entreprise. Idéalement, elle doit pouvoir fournir du travail et un revenu adéquat aux personnes qui y sont engagées (famille étroite ou élargie, cercle des intimes) de même qu'à ceux des descendants qui le souhaitent. Cette situation doit être atteinte sans surexploitation de la force de travail : l'entrepreneur autochtone ne compte pas ses heures, ni celles de ses associés, mais le rythme de travail est humain et permet les échanges. L'entreprise autochtone apparaît ainsi comme une forme d'expression de la vie communautaire, une extension de la communauté elle-même, ce qui manifeste et confirme son caractère « méta-économique ».

Presque toutes les entreprises qui ne se conforment pas à ce modèle vivent des crises majeures, tant de légitimité que de fonctionnement. Ainsi, la poissonnerie de Mingan n'a pas de racines et son rythme de travail est contraire au mode de vie des Amérindiens. Malgré l'importance économique qu'elle représente pour la réserve, on ne sent pas à son égard l'attachement, le dévouement et la fierté qui marquent la vie de tant d'autres entreprises de chacun de nos trois profils : familial, PME, communautaire. On aurait intérêt à revoir le rythme de production de cette usine ; si l'arrivage du

poisson demeure une contrainte majeure, de même que la capacité de transformation de la machinerie, on observe que ce sont les Indiens qui doivent aller à l'usine et que celle-ci ne vient guère à eux. Des liens manquent entre cette entreprise et la communauté qu'elle est censée desservir.

De même, Wendake se souvient encore de l'épisode grandiloquent de l'industrie de la raquette : selon eux, les entrepreneurs se seraient laissés convaincre par les représentants du Ministère et des conseillers externes de la nécessité de s'attaquer au marché européen, ce qui s'est finalement avéré une chimère. Si de telles possibilités devenaient réelles, il y aurait sans doute lieu de les exploiter à partir de petites unités de production, plus proches des familles et des individus. Nous avons acquis, tout au long de cette recherche, la conviction que les entreprises trop grandes seraient nécessairement marginalisées et même exilées en dehors des réserves et des communautés.

À la suite de l'expérience reliée aux raquettes de Wendake, un rapport d'experts-conseils mentionnait, parmi différentes causes d'échec, la pénurie de personnel qualifié, tant de direction que d'exécution, et les contraintes des producteurs. À Wendake, on a retenu de cette étude qu'elle prétendait que les Indiens étaient de mauvais gestionnaires. Ce n'est pas là notre lecture. Néanmoins, il appert clairement que ce rapport répond à une logique de rationalité administrative, qui ne tient pas suffisamment compte du caractère original de l'entrepreneur autochtone. La rationalisation de la production dans des unités plus grandes et mieux « organisées », la diversification planifiée des produits représentent des avis judicieux du point de vue théorique et sous l'angle de l'entreprise moderne. Ils nous apparaissent cependant dysfonctionnels dans l'optique de la culture autochtone, et particulièrement de la culture familiale et « pméiste » de Wendake.

On conçoit aisément qu'il soit difficile pour des spécialistes en gestion d'éviter ce piège de la croissance et de la rationalisation abusives. À bien des égards, les caractéristiques de l'entreprise autochtone rappellent le fonctionnement d'autres organisations : entreprises alternatives, entreprises

familiales, etc.[4]. On accepte volontiers que, dans le cadre de l'économie dominante, de telles entreprises paraissent marginales et qu'elles doivent, pour survivre, se rapprocher du modèle « courant ». Bien peu d'études et d'auteurs, tant chez les praticiens que parmi les chercheurs, évitent ce penchant en faveur de la modernité, définie comme technique de gestion, même lorsqu'ils sont conscients de la volonté des membres de l'entreprise de faire « autrement », de dégager de nouveaux choix.

Tout comme ses congénères blanches qu'elle évoque par certains aspects de son fonctionnement, l'entreprise autochtone apparait ainsi « en retard » ou « en marge » par rapport à un modèle dominant et on croit l'engager sur la voie du succès en lui suggérant de se rapprocher de ce modèle.

Une telle perspective n'en est pas moins erronée : d'une part, elle préjuge de l'avenir à partir des modèles actuels, fermant ainsi la voie à l'émergence possible d'alternatives ; d'autre part, elle assimile trop rapidement l'entreprise autochtone aux entreprises « blanches » marginales (très petites, très familiales ou très communautaires). Comme nous l'avons exposé au chapitre VI, il n'existe pas de « droits d'auteur » sur les caractéristiques de l'entreprise. Spécificité ne veut pas dire propriété exclusive. L'entreprise autochtone que nous avons dépeinte peut bien adopter des pratiques également en vigueur dans certaines entreprises plus familières. Cela ne diminue en rien son originalité, du moins tant que demeurent des cheminements propres et des modulations particulières. L'enracinement de l'entreprise autochtone dans sa communauté de base nous est apparue comme un *vécu*, alors qu'il n'est souvent qu'un *projet* dans les entreprises communautaires et alternatives que nous avons pu étudier ailleurs. Il provient *en droite ligne* d'une culture axée sur le partage, et non d'une *réaction* à une culture axée sur l'accumulation, réaction typique de tant d'entrepreneurs alternatifs. Finalement, le mode de fonctionnement des entreprises et la vision du monde (*Weltanschauung*) des entrepreneurs ne peuvent être appréciés uniquement par rapport à un modèle idéal, ou pire, à un manuel : ils doivent

[4] On peut, par exemple, se référer à la contribution de N.C. Churchill et K.J. Hatten, *op. cit.*

aussi être reliés à un contexte, à la fois interne et externe. Il faut tenir compte aussi bien des éléments propres au projet d'entreprise, de la volonté et de l'orientation profonde de ses membres. Il est également nécessaire d'apprécier l'aire économique et sociale dans laquelle se développe l'organisation. La rationalisation et la croissance de l'entreprise ne peuvent se définir en vase clos, en marge des valeurs présentes dans la communauté, sans entraîner des difficultés d'ancrage, comme dans le cas de la poissonnerie de Mingan ou de l'économie de Kuujjuaq.

Kuujjuaq fournit d'autres exemples d'inadaptation des grandes structures, industrielles ou bureaucratiques. Nos conclusions doivent certes être lues avec prudence : peut-être proviennent-elles du fait que nous avons, au cours de cette recherche, rencontré davantage de petites organisations dynamiques. Par contre, nous n'avons pas négligé l'étude des grandes entreprises ou des superstructures bureaucratiques là où il s'en est trouvé. Force est donc de constater la marginalisation et le peu d'effet d'entraînement de telles initiatives.

Partout il s'est avéré que des projets de petite envergure, reliés aux capacités et habiletés de la famille et de la communauté ou à la culture traditionnelle, généraient bien davantage d'engagement et d'investissement des personnes. Quand on considère cette réalité et la taille même des communautés, on ne peut que demeurer sceptique devant les grands projets et les avantages présumés des « pôles de développement ». Trop souvent, de telles structures mènent à des organisations de mercenaires blancs, décorées de quelques autochtones de service dans la direction et empêtrées, pour la production, de travailleurs mal adaptés à un tel environnement et sans perspectives réelles de promotion. Ce jugement sévère ne porte évidemment pas sur les personnes elles-mêmes, la plupart du temps fort dévouées et sincèrement désireuses de mettre leur talent au bénéfice du développement autonome des autochtones. Il porte exclusivement sur le caractère artificiel des gros projets dans ces communautés restreintes et dont les membres vivent dans une culture peu conciliable avec la rationalisation et la dépersonnalisation des modes de production et d'échanges typiques des grandes organisations.

Il nous apparaît donc que, pour quelques années encore, tant que n'auront pas été réglés certains problèmes reliés à la santé, à l'éducation et aux droits territoriaux, l'entrepreneur autochtone et tous les leaders du développement économique auront avantage à se méfier des modèles théoriques ; rythme de croissance et nature même des projets doivent demeurer adaptés aux capacités, volontés, ressources et dimensions réelles des communautés.

L'amour du produit, le mode d'organisation du travail, la volonté de perpétuer les traditions, le lien profond avec la famille et la communauté de base doivent donc être considérés comme la source véritable des avantages concurrentiels que pourrait avoir l'entrepreneur autochtone par rapport à son collègue blanc : les organisations mises sur pied sans respecter le potentiel créateur et motivant de ces éléments de base seraient condamnées à végéter ou à périr.

Malgré l'attrait des modèles de gestion « moderne », l'entrepreneur autochtone demeure davantage attiré et motivé par l'atelier que par le bureau ; celui-ci n'est-il pas un isoloir, par rapport à l'atelier où travaillent conjoints, parents, vieilles connaissances ? Le travail même de l'administration ne doit-il pas demeurer l'occasion de soirées de réflexion avec le conjoint et les enfants, d'échanges avec la bru qui a suivi un cours de tenue de livres, de faire ensemble le point et de décider du cap de l'entreprise ?

Sans tomber dans le romantisme, il nous paraît illusoire de vouloir accélérer à tout prix la « modernisation » de la gestion autochtone. Le cadre institutionnel met déjà la plupart des entreprises en relation avec le Ministère et d'autres autorités et, par conséquent, contribue à structurer certains éléments de la gestion. Cependant, presque tous les entrepreneurs déclarent se conformer à contrecœur à ce type de bureaucratisation ; ils ont l'impression de trahir alors l'idée même de leur entreprise. Tous ceux qui ont pu s'abstenir de recourir à une telle aide en sont fiers.

On ne peut évidemment conclure à la nécessité d'un laisser-faire total de la part du Ministère ou du conseil de bande. Cependant, dans cet univers bureaucratisé à outrance des institutions autochtones, on aurait sans doute intérêt

à mieux définir les interventions en fonction des entrepreneurs et des communautés, et à tenir davantage compte de la culture que du manuel théorique de gestion. Les efforts considérables qui ont été faits et qui se poursuivent produiraient ainsi des résultats plus positifs. Vaut-il mieux avoir la haute main sur l'utilisation des fonds et le mode de gestion des projets au risque d'étouffer dans l'œuf l'esprit d'entreprise ? Une telle option ne mène qu'à un développement supporté par les subventions.

Il conviendrait donc sans doute de laisser plus d'autonomie aux bandes et aux entrepreneurs eux-mêmes dans la gestion de l'aide financière et de l'expertise-conseil. Ce problème paraît toutefois insoluble dans la situation actuelle, et des changements profonds de philosophie, à côté de réaménagements des institutions, seront nécessaires pour y arriver. Quelques exemples nous permettront de mieux préciser ce point de vue et de fournir des suggestions à cet égard.

Cette enquête nous a permis de constater que, notamment dans les régions éloignées, les problèmes d'éducation et de santé avaient une incidence majeure sur l'entrepreneuriat et le développement en général. Comme dans le reste du pays, des programmes particuliers d'éducation des adultes et de perfectionnement ont été mis sur pied pour combler les lacunes du système de base. On trouve aussi des programmes de formation à la gestion d'entreprise accessibles aux autochtones — particulièrement aux jeunes — projetant de lancer une entreprise. L'idée est excellente, mais l'administration même du programme pourrait être améliorée.

Trop souvent, ces candidats à l'entrepreneuriat doivent quitter leur milieu et vivre des semaines de formation dans quelque centre urbain du Québec méridional. Ils y acquerront, en principe, les habiletés nécessaires au démarrage et à la gestion de leur entreprise. Mais les professeurs, souvent, ne connaissent pas le milieu autochtone de sorte que, malgré toute la bonne volonté des organisateurs, ces cours « pratiques » prennent une allure parfaitement théorique et « déconnectée », la plupart des exemples et illustrations n'ayant rien à voir avec le milieu de vie du participant. Tous les efforts, nombreux, louables et sincères des organisateurs et pédagogues pour obvier à ces difficultés en faisant intervenir des

témoignages d'entrepreneurs autochtones ne parviennent pas à contrebalancer ce vice de structure.

D'ailleurs, on ne saurait élaborer un plan d'entreprise loin du milieu où celle-ci doit s'implanter : non seulement les informations concrètes véritablement utiles concernant les ressources et la demande doivent-elles être lues dans le milieu même, mais c'est celui-ci qui présente les solidarités et les obstacles les plus déterminants. Un plan d'entreprise ne saurait donc être élaboré *in cubito*, encore moins un plan d'entreprise autochtone, sinon il perdra son caractère de feuille de route pour le candidat-entrepreneur.

Devant cette situation, des organisations autochtones envisagent d'autres solutions, comme le conseil individualisé et l'établissement de mini-incubateurs dans chaque milieu. Cette solution nous apparaît bien plus réaliste, même si elle doit entraîner des coûts supplémentaires au départ. Le candidat-entrepreneur pourrait ainsi développer son projet à son propre rythme et utiliser les ressources disponibles à mesure que le besoin s'en ferait sentir. L'instructeur — ou les ressources du mini-incubateur — pourrait faire de l'animation auprès des candidats, rendre les informations disponibles et aider les entrepreneurs déjà à l'œuvre. Une telle façon de faire aurait d'autant plus de chances de succès qu'elle respecterait davantage la culture de l'entrepreneur autochtone telle que nous l'avons décrite au cours de notre étude. Toute transposition intégrale des modes d'intervention de type scolaire, professionnel, MBA, expert-comptable ou autre gourou administratif devrait y tenir une place secondaire par rapport à ce qui fait la spécificité, la force motrice fondamentale de l'entrepreneuriat autochtone, c'est-à-dire l'horizon de croissance, l'enracinement dans le milieu, l'amour du produit et la nature des projets.

Il convient d'ailleurs d'ajouter qu'une telle philosophie devrait davantage marquer le système d'éducation tout entier. Il semble bien qu'il n'y ait pas que les Français qui aient tour à tour amusé et ennuyé les petits Noirs en leur faisant réciter « Nos ancêtres les Gaulois... ». La modernisation des écoles, le développement de cours de langue et de culture autochtones, une certaine modulation du rythme d'enseignement ne suffisent pas. Puisque, de toute façon, le Canada vit avec ses autochtones en société duale, il serait

sans doute préférable d'assumer cette différence et de cesser de voir l'école blanche comme un privilège auquel ont droit tous les Canadiens.

Encore là, c'est avec beaucoup de modestie que nous osons ébaucher de telles pistes de réflexion : les limites de cette enquête et son objet même ne permettent pas de tirer des conclusions qui s'étendent avec la même pertinence à toutes les institutions qui entourent la vie des autochtones du Canada ou du Québec. Cependant, quand les impressions que nous inspire le terrain sur de telles questions se trouvent par ailleurs confirmées par la majorité des études sérieuses et les réclamations des autochtones eux-mêmes depuis plusieurs années, nous devons souligner l'effet que de tels problèmes ont sur l'entreprise et sa réussite.

Or, l'école nous est apparue à cet égard comme une institution fondamentale. C'est grâce à elle que le jeune autochtone se trouve au carrefour de son acculturation. Le programme des études, la structure des horaires, l'obligation à l'exil pour certaines disciplines, qui contraste avec l'ennui de l'apprentissage sur place de connaissances « déconnectées » sont autant d'occasions de crises d'identité et de marginalisation. N'est-ce pas là précisément que prend forme le choix des avenues du professeur Kurtness ? Passé le nécessaire apprentissage de la lecture et du calcul, l'école autochtone pourrait faciliter l'option pour l'axe des synergies culturelles en s'affranchissant bien davantage du modèle scolaire blanc.

La présence sur place de ressources pour le perfectionnement et l'éducation des adolescents et des adultes devrait prendre le pas sur l'aménagement des bâtisses et la dotation en personnel « détenant un permis d'enseignement du ministère de l'Éducation du Québec ». C'est là une option à laquelle il faut réfléchir, surtout pour les communautés éloignées, dont la petite taille et la situation géographique influent sur l'orientation et l'utilité de l'enseignement scolaire traditionnel. Il est anormal que le taux de succès de l'école se mesure par l'accès au secondaire, au cégep et à l'université, tous termes synonymes d'exil temporaire ou à vie pour l'autochtone. Là encore, il faudrait plutôt penser à faire venir et produire en milieu autochtone, au sein même des réserves, des ressources compétentes dotées de moyens

modestes. Pour minimiser les risques de désintégration, il convient que la montagne vienne enfin à Mahomet.

Ce modèle d'aide aux autochtones en partageant leur vie, en épousant leur rythme, c'est celui des missionnaires évangélisateurs, en quelque sorte, et il pourrait prêter à rire. Mais la pratique religieuse qui anime encore les autochtones d'aujourd'hui, au point de représenter dans la laïcité de la société canadienne une caractéristique culturelle, montre que le seul cheminement possible et à moyen terme le moins dispendieux emprunte les sentiers des autochtones eux-mêmes.

C'est à partir de ces petits acquis, modestes écoles à côté des polyvalentes, humbles entreprises en comparaison de nos multinationales, que les autochtones pourront développer leur véritable identité, celle d'un grand peuple. Comme l'affirmait le professeur Kurtness :

> Chose certaine, le développement économique, éducatif, politique et culturel doit partir d'où se situent les personnes sur les plans psychologiques et culturels. Une priorité pourrait être accordée à un inventaire des ressources et du potentiel humain des Amérindiens. Quels comportements, attitudes, capacités, forces et potentialités des individus et des groupes peuvent être un atout dans cet effort gigantesque de briser le lien ombilical de la dépendance[5] ?

Culpabilisés peut-être d'avoir si longtemps tiré sur la fleur autochtone pour la déraciner du pays, et à côté de certains citoyens qui continueraient volontiers de le faire, trop de Canadiens sincères se livrent aujourd'hui à la même opération dans le but de la faire pousser plus vite. Ces attitudes misérabilistes nous portent trop souvent à ne pas tenir compte de la ténacité des autochtones et du nombre impressionnant de leurs petites et grandes victoires.

Au terme de cette étude, nous espérons avoir contribué à mieux faire connaître le mérite des entrepreneurs et des entreprises autochtones. Les obstacles à surmonter, tant théoriques que pratiques, ont déjà été évoqués ; ils représentent aussi un appel à la modestie dans l'énoncé de nos conclusions. D'autres études sont nécessaires, qui porteront

[5] Kurtness, *op. cit.*, p. 127.

sur des échantillons plus larges ou qui dépasseront les limites d'une province. En particulier, il y aurait lieu de fouiller encore les perspectives nordiques ; il serait important de procéder à une étude complémentaire sur une communauté comme Waswanipi, qui connaît un essor économique remarquable depuis qu'elle est soumise à la loi crie et naskapie, et donc soustraite à la Loi sur les Indiens en vertu de la Convention de la Baie James et du Nord québécois.

Puisse la présente recherche faciliter l'amorce de telles études complémentaires. Toutefois, comme le soulignent si souvent les autochtones eux-mêmes, l'heure n'est plus seulement aux enquêtes ; suffisamment de facettes de la situation autochtone ont été analysées pour nous engager d'ores et déjà dans la correction des inégalités les plus visibles et les plus dysfonctionnelles.

À l'occasion de notre étude, les entrepreneurs autochtones ont répondu eux-mêmes, et de façon très éloquente, à une question fondamentale et déterminante, aussi bien pour la réalisation d'autres recherches que pour l'amorce d'actions efficaces et concrètes de développement. Il devrait maintenant être plus difficile de nier que l'entreprise représente une catégorie d'analyse et d'action tout à fait adaptée à la société autochtone, du moment que nous cessons de l'évaluer à nos propres aunes.

Dans la variété de leurs profils et de leur situation, les entreprises autochtones présentent déjà un modèle original et qui doit être respecté pour ce qu'il est. C'est là une contribution majeure des autochtones au développement de leur propre identité, à la société canadienne dans son ensemble et à la réflexion de tous ceux qui se préoccupent du développement économique dans le respect des consciences et des cultures.

EN GUISE DE POSTFACE

La réserve (*zapovednik*)*

Dans une réserve, je ne sais plus laquelle
Il y avait un bouc avec de longues cornes.
Bien que vivant avec les loups, il ne hurlait pas avec les loups
Il bêlait des chansons, des chansons de bouc.
Il mâchait de l'herbe et il s'engraissait
Jamais on ne l'entendait dire un mot méchant
C'est vrai qu'il était utile comme cautère sur jambe de bois
Mais il ne causait non plus aucun dommage
Il vivait sur son pré, près d'un lac
Sans empiéter sur le domaine d'autrui
Mais on remarqua le modeste bouquetin
Et on en fit un bouc émissaire.
Par exemple si l'ours, ce coquin trouble-fête
Insultait quelqu'un avec sa légèreté d'ours,
On allait chercher le bouc, on l'amenait, on le battait
Sur les cornes, entre les cornes,
Et lui, le bouquetin gris, il n'opposait pas de résistance à la violence
Il encaissait les coups gaîment, fièrement,
L'ours lui-même disait : les gars, je suis fier du bouc.

---

* Texte et musique de Vladimir Vissotski, traduction de Michèle Kahn, Moscou et Paris, 1981, disque Harmonia Mundi.

C'est un vrai héros, cette gueule de bouc !
On prenait soin de lui, comme si c'était un héritier
Et on lança même un interdit dans la forêt :
Ne pas laisser sortir de la réserve
Le bouc émissaire.
Le bouc, lui, sautait toujours comme un cabri,
Mais il faisait des frasques en cachette
Une fois, il noua sa barbiche
Et de derrière les buissons, il traita le loup de salaud
Et quand il servit une fois de plus d'émissaire
Quand les loups avaient mordu
Il se mit comme par hasard à grogner comme un ours
Mais personne alors n'y prêta attention.
Pendant que les fauves se battaient entre eux
L'idée allait bon train dans la réserve
Que ce cher bouc émissaire
Valait bien plus que les ours et les renards.
Le bouc entendit cela et en fut transporté
— Eh vous, cria-t-il, les bruns, les noirs et blancs,
Je vais vous priver de vos rations spéciales pour loups
Et de vos privilèges d'ours
Je vous montrerai ce que c'est qu'une face de bouc
Je vous remettrai tous à votre place.
Je vous embobinerai tous autour de mes cornes et je vous secouerai par les chemins
Et je vous ferai votre réputation dans le monde.
Vous serez beaucoup à mordre la poussière
Vous crèverez tous sans absolution
C'est moi qui doit absoudre
Moi qu'on chargeait de tous les péchés
Dans une réserve, je ne sais plus laquelle
C'est maintenant un bouc qui mène la danse
Lui qui vivait avec les loups, il s'est mis à hurler avec les loups
À grogner comme les ours.

ANNEXE

LA LOI SUR LES INDIENS

Article 83

Statuts administratifs concernant les deniers

(1) Sans préjudice des pouvoirs que confère l'article 81, lorsque le gouverneur en conseil déclare qu'une bande a atteint un haut degré d'avancement, le conseil de la bande peut, sous réserve de l'approbation du Ministre, établir des statuts administratifs pour l'une quelconque ou chacune des fins suivantes, savoir :

a) la réunion de fonds au moyen
   (i) de la cotisation et de l'imposition des intérêts dans un terrain situé à l'intérieur de la réserve, que détiennent des personnes qui en sont légalement en possession, et
   (ii) de l'attribution de permis aux entreprises, professions, métiers et occupations ;

b) l'affectation et le déboursement de deniers de la bande pour couvrir les dépenses de cette dernière ;

c) la nomination de fonctionnaires chargés de diriger les affaires du conseil, en établissant leurs fonctions et prévoyant leur rétribution à même les fonds prélevés selon l'alinéa a) ;

d) le versement d'une rémunération, pour le montant que le Ministre peut approuver, aux chefs et conseillers, sur les fonds prélevés selon l'alinéa a) ;

e) l'imposition, pour non-paiement des impôts prévus au présent article, d'une peine recouvrable sur déclaration sommaire de culpabilité, non supérieure à l'impôt ni au montant demeurant impayé ;

f) la réunion de fonds provenant des membres de la bande et destinés à supporter des entreprises de la bande ; et

g) la suite à donner à toute question découlant de l'exercice des pouvoirs prévus par le présent article, ou y accessoire.

Restriction quant aux dépenses

(2) Une dépense ne doit être faite, sur les fonds prélevés en conformité de l'alinéa (1)a), que sous l'autorité d'un statut administratif établi par le conseil de la bande. S.R., c. 149, art. 82 ; 1956, c. 40, art. 21.

Article 87

Biens exempts de taxation

Nonobstant toute autre loi du Parlement du Canada ou toute loi de la législature d'une province, mais sous réserve de l'article 83, les biens suivants sont exemptés de taxation, à savoir :

a) l'intérêt d'un Indien ou d'une bande dans une réserve ou des terres cédées ; et

b) les biens personnels d'un Indien ou d'une bande situés sur une réserve ;

et nul Indien ou bande n'est assujetti à une taxation concernant la propriété, l'occupation, la possession ou l'usage d'un bien mentionné aux alinéas a) ou b) ni autrement soumis à une taxation quant à l'un de ces biens. Aucun droit de mutation par décès, taxe d'héritage ou droit de succession n'est exigible à la mort d'un Indien en ce qui concerne un bien de cette nature ou la succession audit bien, si ce dernier est transmis à un Indien, et il ne sera tenu compte d'aucun bien de cette nature en déterminant le droit payable, en vertu de la Loi fédérale sur les droits successoraux, chapitre 89 des Statuts revisés du Canada de 1952, ou l'impôt payable en vertu de la Loi de l'impôt sur les biens transmis par décès, sur d'autres biens transmis à un Indien ou à l'égard de ces autres biens. S.R., c. I-6, art. 87 ; 1980-81-82-83, c. 47, art. 25.

Article 90

Biens considérés comme situés sur une réserve

(1) Pour l'application des articles 87 et 89, les biens personnels qui ont été

a) achetés par Sa Majesté avec des deniers des Indiens ou des fonds votés par le Parlement à l'usage et au profit d'Indiens ou de bandes, ou

b) donnés aux Indiens ou à une bande en vertu d'un traité ou accord entre une bande et Sa Majesté,

sont toujours tenus pour situés sur une réserve.

BIBLIOGRAPHIE

ADAMS, W., « Successful Private Business in Northern Quebec », *Taqralik*, octobre 1982.

ADMINISTRATION RÉGIONALE KATIVIK, *Rapport annuel 1981*.

ADMINISTRATION RÉGIONALE KATIVIK, *Programme d'aide aux Inuit pour leurs activités de chasse, de pêche, et de piégeage : rapport annuel 1983*.

ARBESS, S.E., *Social Change and the Eskimo Cooperative at George River, Quebec*, Québec, Université Laval, Centre d'études nordiques, 1966.

ARDA, *Special ARDA in Western and Northern Canada, the Next Step 1982-1987*, document de travail confidentiel, MEER.

ARGYRIS, C., *Inner Contradictions of Rigorous Research*, New York, Academic Press, 1980.

ASSOCIATION OF CONSULTING ENGINEERS OF CANADA, *A Comprehensive Integrated Regional Development Strategy for Native Groups in Two Canadian Subregions*, par Robertson, Neckerson Limited, 1981.

AUCEN, *Ethical Principles for the Conduct of Research in the North*, Association universitaire canadienne d'études nordiques, octobre 1981.

AUDET, M., « Le procès des connaissances de l'administration », dans : M. Audet et J.L. Malouin (dir.), *La production des connaissances scientifiques de l'administration*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1986, pp. 23-56.

BAILLY, R., *Dictionnaire des synonymes de la langue française*, Paris, Larousse, 1947.

BALIKCI, A., *Development of Basic Socio-Economic Units in Two Eskimo Communities*, Ottawa, National Museum of Canada, bulletin nº 202, 1964.

BALIKCI, A., « Two Attempts at Community Organization Among the Eastern Hudson Bay Eskimos », dans : Vallée et Valentine (éd.), *Esquimos of the Canadian Arctic*, Toronto, McLelland Stewart, 1968, pp. 160-172.

BAUMBACK, C.M., et J.R. MANCUSO, *Entrepreneurship and Venture Management*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 2e éd., 1987.

BEAULIEU, D., *Les coopératives du Nouveau-Québec*, Québec, Gouvernement du Québec, ministère des Consommateurs, Coopératives et Institutions financières, 1979.

BEAULIEU, D., *Les coopératives inuit ; aperçu de leur milieu*, Québec, Gouvernement du Québec, ministère des Consommateurs, Coopératives et Institutions financières, 1982.

BEAULIEU, D., *Les Inuit du Nouveau-Québec : leur milieu socio-économique*, Québec, Gouvernement du Québec, SAGMAI, 1984.

BEAULIEU, D., et C. MINGUY-DECHÊNE, *Le Nouveau-Québec coopératif*, Québec, Gouvernement du Québec, ministère des Consommateurs, Coopératives et Institutions financières, Direction des associations coopératives, 1980.

BELCOURT, M., « Sociological Factors Associated with Female Entrepreneurship », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 4, nº 3, hiver 1986-1987.

BÉLIVEAU, D., G. D'AMBOISE et B. RITCHIE, *Consultation de propriétaires-dirigeants québécois sur les problèmes de la PME en région*, Québec, Office de planification et de développement du Québec, collection « Études et recherches », 1978.

BELLEY, A., *Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship*, rapport de recherche présenté à l'O.P.D.Q., Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, août 1987.

BENNIS, W., et B. NANNES, *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, Paris, Inter-éditions, 1985.

BERGER, T.R., *Le Nord : terre lointaine, terre ancestrale*, rapport de l'enquête sur le pipeline de la vallée du Mackenzie, 2 vol., Ottawa, Approvisionnements et Services Canada, 1977.

BERNIER, P., *La Minganie : portrait historique et social*, mémoire présenté à Parcs Canada, Québec, 1984.

BEVERIDGE, J., et C.R. SCHINDELKA, « Native Entrepreneurship in Northern Canada : an Examination of Alternative Approaches », Research Report, University of Saskatchewan, Institute for Northern Studies, 1978.

BHERER, H., *Management soviétique*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1982.

BHERER, H., J. GODBOUT, L. BRASSARD et J. TURGEON, *Le miroir magique de la décentralisation*, Québec, ministère de la Santé et des Affaires sociales, décembre 1986.

BHERER, H., et A. JOYAL, *L'entreprise alternative : mirages et réalités*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 1987.

BHERER, H., et F. PIOTET, « Au Québec, une économie tolérante », paru dans *Et si chacun créait son emploi ? Le retour des « entrepreneurs » : ils inventent collectivement une économie différente*, Autrement, *Dossiers*, nº 20, septembre 1979.

BHERER, H., et P.-É. TIXIER, *Les instruments de la recherche, formation des chercheurs-assistants pour le projet d'analyse stratégique des entreprises communautaires*, recueil de textes à utilisation interne, Université Laval, 1980.

BHERER, H., et P.-É. TIXIER, « Des entreprises en quête d'identité », *Revue Autogestion*, nos 20-21, 1985, pp. 99-107.

BHERER, H., et coll., *Des outils pour créer, guide pratique pour une autre entreprise*, Marcq-en-Barœul, Agence de recherche et d'information aux nouveaux entrepreneurs, 1982.

BHERER, H., *et al.*, *Le renouveau méthodologique en sciences humaines : recherches et méthodes qualitatives*, GRIR, Université du Québec à Chicoutimi, collection « Renouveau méthodologique », 1985.

BROCHU, M., « Étude préliminaire sur l'établissement d'un prix de péréquation des peaux d'animaux à fourrure au Nouveau-Québec », *Actualité économique*, juillet-septembre 1970.

BURRELL, G., et G. MORGAN, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London, Heineman, 1979.

CANADA, ministère de l'Expansion économique régionale, *Données fondamentales pour un profil de développement du Nouveau-Québec, région administrative numéro 10 du Québec*, Québec, juin 1974.

CANADA, ministère des Affaires indiennes et du Nord, *Historique de la Loi sur les Indiens*, Ottawa, 1978.

CANADA, ministère des Affaires indiennes et du Nord, *Les lois sur les Indiens et leurs lois modificatrices, 1868-1950*, avril 1981.

CANADA, ministère des Affaires indiennes et du Nord, *Le MAINC, les autochtones, le Nord, tour d'horizon*, Ottawa, 1982.

CANADA, ministère des Affaires indiennes et du Nord, *Plan opérationnel national, description de la stratégie de l'élément de planification*, document interne, 1983.

CANADA, ministère des Affaires indiennes et du Nord, Direction du développement économique, *Nouvelles perspectives de développement, région de Québec*, document interne, 1984.

CANADA, ministère des Affaires indiennes et du Nord, *Nouvelle législation en vue de garantir l'égalité en vertu de la Loi sur les Indiens*, communiqué 1-8507, Ottawa, 28 février 1985, 10 p.

CANADA, ministère des Affaires indiennes et du Nord, *Population indienne inscrite selon l'âge, le sexe et la résidence pour les bandes*, Ottawa, 1986.

CANADA, ministère des Affaires indiennes et du Nord, communiqué 1-8507.

CANADA, ministère des Affaires indiennes et du Nord, revue de presse.

CANADA, ministère des Approvisionnements et Services, *Réponse du gouvernement au rapport du comité spécial sur l'autonomie politique des Indiens*, 5 mars 1984.

CANADA, ministère du Revenu national, Bulletin d'interprétation IT-62, 18 août 1972.

CANADA, Secrétariat de la petite entreprise, industrie et commerce, *Les femmes gestionnaires et propriétaires d'entreprises canadiennes*, document de travail, janvier 1982.

CANADA, Secrétariat de la petite entreprise, industrie et commerce, *Document d'étude sur les faillites commerciales – 1. Premier examen du fichier des données pour les années 1977 à 1981*, document de travail, mars 1982.

CANADA, Secrétariat de la petite entreprise, industrie et commerce, *Étude sur des aspects circonstanciels de l'insolvabilité des entreprises*, document de travail, avril 1982.

CANADA, Secrétariat de la petite entreprise, industrie et commerce, *Profil des travailleurs indépendants non constitués en sociétés au Canada – 1978*, document de travail, avril 1982.

CANADA, Secrétariat de la petite entreprise, industrie et commerce, *Analyse comparative du régime de la faillite commerciale au Canada et aux États-Unis*, document de travail, mai 1982.

CANADA, Secrétariat de la petite entreprise, industrie et commerce, *Le monde de la petite entreprise*, été 1982.

CANADA, Small Business Secretariat, *Quebec region 1979, Businesses Distributed by Size of Sales Incorporated and Unincorporated*, octobre 1982.

CANADA, Small Business Secretariat, *Canada 1979, Businesses Distributed by Size of Sales Incorporated and Unincorporated*, octobre 1982.

CANADA, Secrétariat de la petite entreprise, industrie et commerce, *La petite entreprise au Canada*, profil statistique, 1981.

CANADA, Supply and Services of Canada/Bureau of Management Consulting, *Northern Cooperatives System : a Study for the Social Development Division*, Ottawa, 1976.

CANTILLON, R., *Essai sur la nature du commerce en général*, Paris, 1755.

CARDINAL, H., *La tragédie des Indiens du Canada*, Montréal, Éditions du Jour, 1970.

CARON, H., *Les Montagnaises de Mingan et la division du travail*, mémoire de maîtrise en anthropologie, Québec, Université Laval, 1982.

CASAVANT, A., « L'éducation en milieu montagnais », *Rencontre*, vol. 5, nº 4, juin 1984, pp. 9-13.

CHURCHILL, N.C., et K.J. HATTEN, « Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power : a Research Framework for Family Business », *American Journal of Small Business*, vol. 11, nº 3, 1987, pp. 51-64.

CHURCHILL, N.C., et V.L. LEWIS, « Les cinq stades de l'évolution d'une PME », *Harvard-L'Expansion*, automne 1983, pp. 51-63.

COHEN, K.S., « Fish River - Au fil du succès », *Commerce Canada*, novembre 1982, pp. 4-5.

COLLECTIF, *Colloque sur l'amérindianisation, 3-4 mars 1983*, Betsiamites, SAGMAI, 1983.

COMITÉ CONSULTATIF DE L'ENVIRONNEMENT KATIVIK, *Rapport annuel 1983-1984, Rapport annuel 1982*.

COMMISSION DE LA QUALITÉ DE L'ENVIRONNEMENT KATIVIK, *Rapport annuel 1983-1984*.

CONFÉRENCE DES PREMIERS MINISTRES SUR LES QUESTIONS CONSTITUTIONNELLES INTÉRESSANT LES AUTOCHTONES, documents 800-17/020, 800-17/032, 800-17/033, jugement de la Cour suprême.

CONNOLLY, A., *Les Indiens montagnais du Québec*, Chicoutimi, 1972.

CONSEIL ATTIKAMEK-MONTAGNAIS (CAM), « Nishastanan Nitasinan » [Notre terre nous l'aimons, nous y tenons], mémoire présenté à Parcs Canada, Mingan, 1984, p. 9 et 21, publié dans *Recherches amérindiennes au Québec*, vol. 9, nº 3, 1979, pp. 171-182.

CONSEIL ATTIKAMEK-MONTAGNAIS (CAM), « Étude sur les services de santé des réserves attikameks et montagnaises », Québec, Wendake, 1982.

CONSEIL DE BANDE DE MINGAN, *Document interne sur le développement économique*, 1983.

CONSEIL DE BANDE DE MINGAN, *Rapport annuel 1983-1984*.

CONSEIL RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT KATIVIK, *Rapport annuel 1983-1984*, Kuujjuaq.

CONSEIL RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT KATIVIK, *Rapport annuel 1984-1985*.

CONSEIL RÉGIONAL DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX – CÔTE-NORD, *Étude portant sur les services sociaux offerts aux Indiens par le Centre des services sociaux de la Côte-Nord*, D. Therrien, juin 1982.

COUR SUPRÊME DU CANADA, Gene A. Nowegijik vs the Queen, jugement prononcé le 25 janvier 1983.

CROZIER, M., et E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

D'AMBOISE, G., et Y. GASSE, « Défis prioritaires pour propriétaires-dirigeants des PME : similarités et différences », document de travail 82-13, Laboratoire de recherche, Faculté des sciences de l'administration, Québec, Université Laval.

D'AMBOISE, G., et Y. GASSE, « Identification des difficultés managériales et des facteurs de succès des PME québécoises : une proposition de recherche », document de travail 80-34, Laboratoire de recherche, Faculté des sciences de l'administration, Québec, Université Laval.

DAVIES, K.G., éd., *Northern Quebec and Labrador Journals and Correspondence 1819-1835*, London, The Hudson's Bay Record Society, 1963.

DELÂGE, D., *Le pays renversé, Amérindiens et Européens en Amérique du Nord-Est, 1600-1664*, Montréal, Éd. du Boréal Express, 1985.

DESAUTELS, L., « À la recherche du calumet de paix », *Justice*, vol. IX, n° 10, décembre 1987.

DESROCHES, H., Y. LANDAU, M. KONOPNICKI et P. RAMBAUD, « Sociétés villageoises : auto-développement et intercoopération », *Actes du colloque international de Haïfa*, (13-18 mai 1973), Paris, Mouton, École pratique des hautes études, Section sciences économiques et sociales, 1974.

DÉSY, J., *Tourisme, Dossier sectoriel 55, Profil du Nord du Québec*, Québec, Gouvernement du Québec (OPDQ/UQAC), 1981, 31 p.

DOMINIQUE, R., et J.-G. DESCHÊNES, *Cultures et sociétés autochtones du Québec*, bibliographie critique, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1985.

DORION, H., « Contribution à une géopolitique des Amérindiens du Canada », dans : M.A. Tremblay et coll., *Les facettes de l'identité amérindienne*, symposium, Montmorency, octobre 1974, Québec, P.U.L., 1976.

DOUVILLE, R., et J.-D. CASANOVA, *La vie quotidienne des Indiens du Canada à l'époque de la colonisation française*, Paris, Hachette, 1967.

DUMONT, R., *L'Afrique noire est mal partie*, Paris, Éd. Le Seuil, collection « Points », 1973, 251 p.

DUVAL, B., et F. THÉRIEN, « Natalité, mortalité et morbidité chez les Inuit du Québec arctique », *Recherches amérindiennes au Québec*, vol. XII, nº 1, 1982.

ELLIS, H., *Private Entreprise and Socialism in the Middle East*, Washington (D.C.), American Entreprise Institute for Public Policy Research, 1970.

ÉTUDES INUIT STUDIES, numéro spécial sur les revendications autochtones, vol. 3, nº 1, 1979.

EXIGA, A., F. PIOTET et R. SAINSAULIEU, *Analyse sociologique des conditions de travail*, Paris, ANACT, 1982.

FÉDÉRATION DES COOPÉRATIVES DE L'ARCTIQUE LTÉE (éd.), *Coopératives de l'Arctique : faits et chiffres 1959-1979*, 1980.

FINANCIAL POST, « Playing White Man's Game Helps Put Indians on Top », 27 novembre 1982.

FOGGIN, P.M., *Statut de santé et facteurs de risque : les Inuit du Nouveau-Québec*, Université de Montréal, Département de géographie, 1984.

FRATERNITÉ NATIONALE DES INDIENS (FNI), *Our Land, Our Government, Our Future*, 1983.

GARIGUE, Ph., « The Social Organization of the Montagnais-Naskapi », *Anthropologica*, nº 4, 1957.

GASSE, Y., « L'entrepreneur moderne, attributs et fonctions », *Revue internationale de gestion*, vol. 7, nº 4, 1982.

GASSE, Y., « Development and Testing of a Scale for Measuring Business and Managerial Orientation », document de travail 81-09, Laboratoire de recherche, Faculté des sciences de l'administration, Québec, Université Laval.

GASSE, Y., J.F. BROUARD et A. SY, « L'entrepreneurship, une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement », *Revue P.M.O.*, vol. 1, nº 5, 1985.

GASSE, Y., et coll., « L'entrepreneurship, une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement », document spécial nº 120, Laboratoire de recherche, Faculté des sciences de l'administration, Québec, Université Laval, 1984.

GENDRON, J.L., et J.H. GOURGES, *Pointe-Bleue : une étude d'une population indienne, de ses leaders et de ses marginaux*, thèse de maîtrise en service social, Québec, Université Laval, 1968.

GLUECK, W.F., *Strategic Management and Business Policy*, Toronto, McGraw-Hill Book, 1976.

GODEFROY, Frédéric, *Dictionnaire de l'ancienne langue française et de tous ses dialectes du IXe au XVe siècle*, Paris, 1880.

HAMELIN, L.-E., *Nordicité canadienne*, Montréal, HMH, collection « Géographie », 1975.

HARRÉ, R., D. CLARKE et N. DE CARLO, *Motives and Mechanisms : an Introduction to the Psychology of Action*, London, Methuen, 1985.

HELLEINER, G.K. (éd.), *A World Divided : the Less Developed Countries in the International Economy*, Cambridge University Press, 1976.

HUOT, M., *Répertoire des ressources humaines 1986 : rapport préliminaire*, Administration régionale Kativik, avril 1986.

INUKSIUTIIT ASSOCIATION, *Ethnology of the Ungava District, Hudson Bay Territory, Indians and Eskimos in the Quebec-Labrador Peninsula*, Lucien M. Turner, Québec, Presses Coméditex, 1979.

JARNIOU, P., *L'entreprise comme système politique*, Paris, PUF, 1981.

JENKINS, J.R.G., « Government Policy and Native Entrepreneurship in the Canadian North », *The Business Quarterly*, hiver 1977, pp. 68-75.

JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT, numéro spécial sur les femmes et les minorités comme entrepreneurs, vol. 24, nº 4, octobre 1986.

KATIVIK REGIONAL GOVERNMENT, *Technical Analysis of Inuit Involvement through Job Opportunities in the Municipality of Kuujjuaq*, C.E.I.C., Kuujjuaq, 1980.

KATIVIK REGIONAL GOVERNMENT, *Manpower and Economic Development Progress Report and Plan of Action*, Working Paper, Kuujjuaq, 1984.

KETS DE VRIES, M.F.R., *Organizational Paradoxes, Clinical Approaches to Management*, London and New York, Tavistock Publications, 1980.

KOHLMEISTER, B., et G. KMOCH, *Journal of a Voyage from Okkak on the Coast of Labrador to Ungava Bay, Westward of Cape Chadleigh*, London, W. McDowall, 1814.

KURTNESS, Jacques, *Les facteurs psychologiques des parcours de l'acculturation chez les Montagnais du Québec*, thèse de doctorat, École de psychologie, Québec, Université Laval, 1983.

LABELLE, Y., « Évolution des recherches sur la participation », *Sociologie et sociétés*, vol. VI, nº 2, 1974.

LAROCHELLE, G., *Les entreprises autochtones*, dossier sectoriel 5.6, Profil du Nord du Québec, Québec, OPDQ/UQAC, 1981.

LEFEBVRE, Diane, *Essai critique d'une esthétique de la différence*, thèse de maîtrise en anthropologie, Québec, Université Laval, 1987.

LEJEUNE, R., *La pêche industrielle sur les côtes du Nouveau-Québec*, Direction générale du Nouveau-Québec, 1969.

LEMIRE, L., *Répertoire des ressources humaines, rapport final*, Administration régionale Kativik (section main-d'œuvre), Kuujjuaq, mars 1987.

LI CHOY CHONG, « The Entrepreneur as a Social Person : Implications for Entrepreneurial Promotion and Development in Singapore », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 4, nº 2, automne 1986.

MAKIVIK CORPORATION, *Employment and Income Patterns in Northern Quebec*, Makivik Corporation, Kuujjuaq, 1984.

MALINOWSKI, B.K., *Carnets*, Paris, Fayard, 1985.

MÉNARD, C., *Enquête sur la population active du Québec*, Gouvernement du Québec, Section recherche et évaluation, 1978.

MESTOKOCHO, R., M. NAPESS et P. NAPESS, *Études sur les besoins et attentes de la communauté de Mingan en matière d'éducation*, Mingan, 1984.

MINGUY-DECHÊNE, C., et C. MONTPLAISIR, *Histoire du mouvement coopératif au Québec*, Direction des associations coopératives, 1981, réimpression 1983.

MOISAN, G., « Les droits des autochtones et les activités de chasse et de pêche », *Recherches amérindiennes au Québec*, vol. XIII, nº 4, 1982.

MORRISSONNEAU, C., *Population et développement du village huron*, mémoire de licence présenté à l'Institut de géographie de l'Université Laval, 1968.

MYRON, K., « Cooperative Movement Endangered by Lack of Financing », *News of the North*, Yellowknife, 1974.

NATIVE NORTH AMERICAN STUDIES INSTITUTE, W. Craig, *The First Peoples in Quebec*, Thunderbird Press, 1973, 302 p. Prepared for the Indians of Quebec Association.

NERLICH, M., *Kritik der Arbenteuer-Ideologie, Beitrag zur Erforschung der Bürgerlichen Bewusstseinsbildung* [Critique de l'idéologie de l'aventure, contribution à la recherche sur la constitution de la conscience bourgeoise], Berlin, Akademie-Verlag, 1977.

NIELSEN, Éric, *Meilleure exécution des programmes : Indiens et autochtones*, rapport du groupe d'étude au groupe de travail chargé de l'examen des programmes, ministère des Approvisionnements et Services, Ottawa, avril 1985.

NOËL-BOUCHARD, Ginette, *Village de Longue-Pointe et la communauté indienne de Mingan : étude de géographie de la population*, mémoire de géographie, Québec, Université Laval, 1972.

PAN-ARCTIC CO-OPERATIVE CONFERENCE, réunion du 21 au 25 avril 1980, Rivière-George, *Coop North Magazine*, 1980, en particulier les articles sur les rapports entre coopératives, entreprises privées et corporation de développement (Makivik), ainsi que le marketing.

PARRY, J., « An Accord for Aboriginal People », *Policy Options Politiques*, vol. 8, nº 9, novembre 1987, pp. 5-6.

PENNER, Keith, *L'autonomie politique des Indiens au Canada*, rapport du comité spécial de la Chambre des communes, Ottawa, octobre 1983.

PORTER, J., « Canadian Character in the Twentieth Century », *Annals*, mars 1967, pp. 48-56.

PRICE WATERHOUSE ET ASS., conseillers en administration, *Étude sur les produits indiens québécois*, pour le MAINC, 1979, tomes I, II, III, IV.

QUÉBEC (PROV.), SAGMAI, *Nations autochtones du Québec*, Québec, Éditeur officiel, 1984.

QUÉBEC (PROV.), OPDQ, *Le Nord du Québec, profil régional*, 1983.

QUÉBEC (PROV.), *Étude relative au refinancement des coopératives du Nouveau-Québec et de leur fédération*, en collaboration, D. Bergeron, ministère des Affaires indiennes et du Nord ; R. Bédard, ministère des Richesses naturelles ; J. Carrier, ministère des Institutions financières, Compagnies et Coopératives, Québec, 1975.

QUÉBEC (PROV.), *Le domaine indien*, rapport de la Commission d'étude sur l'intégrité du territoire du Québec, Québec, 1971.

QUINTY, M., « Les sentiers culturels des Montagnais », *Réseau*, vol. 14, nº 9, mai 1983, pp. 20-22.

ROBERTSON, NICKERSON LTD., « A Comprehensive Integrated Regional Development Strategy for Native Groups in Two Canadian Subregions », Report to the Native Council of Canada, 1980.

ROULAND, N., *Les Inuit du Nouveau-Québec et la Convention de la Baie de James*, Association Inuksiutiit Katinajiit et Centre des études nordiques, Québec, Université Laval, 1978.

SAINSAULIEU, R., A. EXIGA, F. PICTET et P.-É. TIXIER, *L'analyse sociologique des conditions de travail. Guide pratique*, Paris, ANACT, 1982.

SANDERS, Douglas, *Les aspects juridiques du développement économique dans les réserves indiennes*, Programme des affaires indiennes et esquimaudes, Ottawa, MAINC, 1976.

SCHUMPETER, J., *A Theory of Economic Development*, New York, Oxford University Press, 1961 (première publication 1934).

SCHWARTZ, B., *First Principles, Second Thoughts : Aboriginal Peoples, Constitutional Reform and Canadian Statecraft*, Montréal, Institute for Research on Public Policy, 1987.

SEBAG, L., *L'invention du monde chez les Indiens Pueblos*, Paris, F. Maspero, 1971.

SIMARD, Jean-Jacques, *La révolution congelée : coopération et développement au Nouveau-Québec inuit*, Québec, Université Laval, 1982.

SIMARD, Jean-Paul, « Les Amérindiens au Saguenay avant la colonisation blanche », dans : C. Poyez et Y. Lavoie, *Les Saguenayens. Introduction à l'histoire des populations du Saguenay du XVI^e au XX^e siècle*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 1983.

SMOKE, M.G., « Grand Council of the Crees (of Quebec) », *Val d'Or Star*, 16 juin 1982.

SOCIÉTÉ MAKIVIK, *Rapport annuel 1982-1983*.

SOCIÉTÉ MAKIVIK, *Rapport annuel 1983-1984*.

SOCIÉTÉ MAKIVIK, *Rapport annuel 1984-1985*.

SOMER, Complexe de la Grande-Rivière de la Baleine, « Intégration des études sectorielles et préparation du rapport des répercussions sur l'environnement, l'économie locale et évaluation des retombées possibles du projet », Société multidisciplinaire d'études et de recherches de Montréal inc. (SOMER), 1980.

SSDcc, « Aménagement hydro-électrique des rivières Nottaway-Broadback-Rupert », étude des retombées sociales et économiques sur les communautés autochtones du territoire Nottaway-Broadback-Rupert, Centre de recherche et d'analyse en sciences humaines (SSDcc), 1983.

SZACKA, A., et P. MARIER, « Inventaire des conditions socio-économiques et sanitaires des peuples attikamek et montagnais », *Étude sur les services de santé des réserves attikamek et montagnaise*, CAM, 1982.

TAQRALIK, Société Makivik, Département de l'information, Kuujjuaq.

TEFFT, M., « Groups Help Native Enterprises Get off on the Right Foot », *The Financial Post*, Special Report, février 1985.

THIBEAULT, J.-C., *Données fondamentales pour un profil de développement du Nouveau-Québec. Région administrative n° 10, P.Q.*, document pour le Bureau provincial du Québec, ministère de l'Expansion économique régionale, 1974.

TOULOUSE, J.-M., *L'entrepreneurship au Québec*, Montréal, Éditions HEC-Fides, 1979.

TREMBLAY, Lise, *Étude des localisations spatiales pour Pointe-Bleue*, mémoire de géographie, Québec, Université Laval, 1975.

TREMBLAY, M., et coll., *Les facettes de l'identité amérindienne*, symposium, Montmorency, octobre 1974, Québec, P.U.L., 1976.

UMBRICH, G., *Staffing Organization in Kuujjuaq : Entrepreneurs and Their Future in the Economic Development of One of Kativik's Regional Centers*, essai de maîtrise, MBA-Management, Québec, Université Laval, 1987.

VALLÉE, F.-G., *Povungnituk and its Cooperative : a Case Study in Community Change*, Ottawa, Northern Coordination and Research Center, Department of Indian Affairs and Northern Development, 1967.

VINCENT, Marguerite-Telariolina, *La nation huronne, son histoire, sa culture, son esprit*, Québec, Éditions du Pélican, 1984.

WIEN, Fred, *Rebuilding the Economic Base of Indian Communities : the Micmac in Nova Scotia*, Montréal, Institut de recherches politiques, 1986.

LISTE DES TABLEAUX

1. Données financières — Dépenses visant les autochtones (millions $) 28
2. Dépenses engagées dans chaque région en 1984-1985, dans le cadre du progamme des Affaires indiennes du MAINC, pour les collectivités vivant dans des réserves (Indiens inscrits seulement) 31
3. Modèles intrants-extrants 63
4. Pointe-Bleue — Population indienne habitant dans la réserve et hors réserve au 31 décembre 1984, selon l'âge et le sexe 110
5. Emploi dans la réserve : secteur primaire 120
6. Emploi dans la réserve : secteur secondaire 120
7. Emploi dans la réserve : secteur tertiaire 121
8. Mingan — Population habitant dans la réserve et hors réserve, selon l'âge et le sexe 130
9. Revenu total moyen (1980) 131
10. Population scolaire montagnaise en 1983-1984 (en nombre et en % de la population totale de chaque communauté) 136
11. Nombre d'entreprises et d'organismes pour chaque terrain 144
12. Nombre d'entreprises étudiées par secteur économique 145

13. Mobiles et conditions de démarrage des entreprises artisanales de Wendake, Mashteuiatsh et Mingan 166

14. Mobiles et conditions de démarrage des entreprises de commerce et de services de Wendake, Mashteuiatsh et Mingan 169

15. Mobiles et conditions de démarrage des entreprises manufacturières de Wendake, Mashteuiatsh et Mingan 173

16. Profil des entreprises de Wendake, Mashteuiash et Mingan 186

17. Axes des facteurs d'acculturation 192

LISTE DES FIGURES

1. Rôle du conseil de bande — Exemple en région éloignée 35
2. Le déroulement de l'enquête — Analyse stratégique (Crozier et Friedberg) 73
3. Village de Mashteuiatsh 104
4. Pointe-Bleue — Pyramide d'âge 111
5. Moyenne du nombre d'années de scolarité par groupe d'âge et par sexe — Pointe-Bleue (1976) 113
6. Territoire historique des Attikameks-Montagnais 126
7. Mingan — Pyramide d'âge 129
8. L'entreprise et le conseil de bande à Mingan 141

LES MEMBRES DE L'INSTITUT

Le Conseil d'administration

L'honorable Robert L. Stanfield, C.P., c.r. (président honoraire)
Ottawa

Roger Charbonneau, O.C.
(président)
Président du conseil,
NOVERCO, Montréal

Rosalie Abella
Présidente, Conseil ontarien
des relations du travail, Toronto

Robert Bandeen
Président et administrateur en chef,
Cluny Corporation, Toronto

Nan-Bowles de Gaspé Beaubien
Vice-présidente du conseil
d'administration, La Corporation
Télémédia, Montréal

Larry I. Bell
Président et administrateur en chef,
B.C. Hydro & Power Authority,
Vancouver

Catherine Callbeck
Central Bedeque, Î.-P.-É.

Allan F. Collins
Conseiller économique,
Gouvernement de l'Alberta,
Edmonton

Peter C. Dobell
Vice-président et secrétaire-trésorier,
L'Institut de recherches politiques,
Ottawa

Rod Dobell
Président, L'Institut de recherches
politiques, Victoria

Dianne I. Hall
Vancouver

David Hennigar
Directeur de la région de l'Atlantique,
Burns Fry Limitée, Halifax

Roland J. Lutes, c.a.
Clarkson Gordon, Toronto

Susan McCorquodale
Département de sciences politiques,
Memorial University of Newfoundland,
St. John's

Jean Monty
Vice-président exécutif,
BCE Inc., Montréal

Robert Normand
Président et éditeur, *Le Soleil*, Québec

Tom Pepper
Pepper Consultants Limitée, Saskatoon

Guy Roberge, c.r.
Conseil, Clarkson, Tétrault, Ottawa

Jeff Rose
Président national, Syndicat canadien
des employés de la fonction publique,
Ottawa

Robert K. Siddall
Haut vice-président et secrétaire,
The Great-West Life Assurance Co.,
Winnipeg

Marc-Adélard Tremblay, O.C.
Département d'anthropologie,
Université Laval, Sainte-Foy

Président
Rod Dobell

Vice-président
et secrétaire-trésorier
Peter C. Dobell

Comité des investissements
Peter C. Godsoe (président)
Robert Bandeen
Peter C. Dobell
Michael Koerner
Alfred Wirth

Comité exécutif
Roger Charbonneau (président)
Rosalie S. Abella
Robert Bandeen
Rod Dobell
Roland J. Lutes
Robert K. Siddall
Marc-Adélard Tremblay

La Commission de direction

Membres à titre individuel

Ronald L. Watts, O.C. (président)
Département de sciences politiques,
Université Queen's, Kingston
Doris H. Anderson, O.C.
Toronto
Lise Bissonnette
Montréal
Roger A. Blais, O.C.
École polytechnique de Montréal
Jill Bodkin
Vancouver
George Cooper, c.r.
McInnes, Cooper et Robertson,
Halifax
James S. Cowan, c.r.
Associé, Stewart, MacKeen et Covert,
Halifax
V. Edward Daughney
Rosegreen Investments Ltd.,
Vancouver
H.E. Duckworth, O.C.
Winnipeg
Marc Eliesen
Winnipeg
Emery Fanjoy
Secrétaire, Conseil des premiers
ministres des Maritimes, Halifax
Maureen Farrow
Institut C.D. Howe, Toronto
James C. Fleck
Président et administrateur en chef,
Fleck Manufacturing Inc., Don Mills
Francine Harel Giasson
Directrice des programmes
et professeure agrégée,
École des hautes études commerciales,
Montréal
Margaret C. Harris
Ancienne présidente, Le Conseil
national des femmes du Canada,
Saskatoon
Michael Hicks
Centre de perfectionnement
des cadres, Ottawa
David Hopper
Washington, D.C.
Richard W. Johnston
Président, Spencer Stuart et Associés,
Toronto
Leon Katz, O.C.
Saskatoon
Geraldine Kenney-Wallace
Présidente, Conseil des sciences
du Canada, Ottawa
Verna J. Kirkness
Directrice, First Nations House
of Learning, University of British
Columbia, Vancouver
Claude E. Lafrance
Directeur, Direction de l'information
industrielle et technologique,
Centre de recherche industrielle
de Québec, Sainte-Foy
David Leighton
Directeur, Centre national de recherche
et de développement en gestion,
Université de Western Ontario, London
Terrence Mactaggart
Toronto
Judith Maxwell
Présidente, Conseil économique
du Canada, Ottawa
Milan Nastich
Canadian General Investments,
Toronto

Roderick C. Nolan
Président, Neill et Gunter Limitée,
Frédéricton
Robert J. Olivero
Secrétariat des Nations Unies,
New York
Gordon F. Osbaldeston, O.C.
Professeur émérite,
École d'administration des affaires,
Université de Western Ontario, London
Garnet T. Page, O.C.
Calgary
Jean-Guy Paquet, O.C.
Québec
Leonard Russell
Summerside, Île-du-Prince-Édouard
Eldon D. Thompson
Président et administrateur en chef,
Télésat, Vanier
Israel Unger
Doyen, Faculté des sciences,
Université du Nouveau-Brunswick,
Frédéricton
Louise B. Vaillancourt
Outremont
Ida Wasacase, C.M.
Winnipeg
R. Sherman Weaver
Directeur,
Alberta Environmental Centre,
Vegreville
Blosson Wigdor
Directeur,
Programme en gérontologie,
Université de Toronto

Représentants des gouvernements
Roger Burke, Île-du-Prince-Édouard
David R. Cameron, Ontario
Joseph H. Clarke, Nouvelle-Écosse
Ron Hewitt, Saskatchewan
Lynn Langford, Colombie-Britannique
Donald Leitch, Manitoba
Francis McGuire, Nouveau-Brunswick
Barry Mellon, Alberta
Geoffrey Norquay, Canada
Norman Riddell, Québec
H.H. Stanley, Terre-Neuve
Gérard Veilleux, Canada
Louise Vertes, Territoires du Nord-Ouest

LES CADRES DE L'INSTITUT

Rod Dobell	Président
Peter C. Dobell	Vice-président et secrétaire-trésorier
Yvon Gasse	Directeur, programme sur la petite et moyenne entreprise
Jim MacNeill	Directeur, programme sur l'environnement du développement soutenable
Steven Rosell	Directeur, programme de recherches sur la capacité de gouverner
Shirley Seward	Directrice, études de politique sociale
Murray Smith	Directeur, programme sur l'économie internationale
Jeffrey Holmes	Directeur, service des communications
Parker Staples	Directeur, services financiers
Walter Stewart	Rédacteur en chef, *Policy Options Politiques*

Chercheurs émérites et invités

Tom Kent	Chercheur émérite
Eric Kierans	Chercheur émérite
Jean-Luc Pepin	Chercheur émérite
Gordon Robertson	Chercheur émérite
Gilles Paquet	Chercheur invité
David Cameron	Chercheur invité
Klaus Stegeman	Chercheur invité
Eugene M. Nesmith	Chercheur exécutif

LISTE DES PUBLICATIONS CONNEXES — DÉCEMBRE 1988

Prière de faire parvenir les commandes à :

L'Institut de recherches politiques
Case postale 3670 Sud
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 3K6
1-800-565-0659 (sans frais)

Gail Grant	*The Concrete Reserve : Corporate Programs for Indians in the Urban Work Place.* 1983 5,00 $ ISBN 0 920380 93 X
Raymond Breton et Gail Grant, dir.	*The Dynamics of Government Programs for Urban Indians in the Prairie Provinces.* 1984 19,95 $ ISBN 0 920380 99 9
Fred Wien	*Rebuilding the Economic Base of Indian Communities : The Micmac in Nova Scotia.* 1986 20,00 $ ISBN 0 88645 036 5
Bryan Schwartz	*First Principles, Second Thoughts : Aboriginal Peoples, Constitutional Reform and Canadian Statecraft.* 1987 25,00 $ ISBN 0 88645 045 4

Cet ouvrage a été composé
en caractères Century
par l'atelier Mono-Lino inc.,
de Québec, en décembre 1988.

Achevé d'imprimer
en janvier 1989 sur les presses
des Ateliers Graphiques Marc Veilleux Inc.
Cap-Saint-Ignace, Qué.

The Institute for Research on Public Policy
L'Institut de recherches politiques

A national, independent, research organization
Un organisme de recherche national et indépendant

Founded in 1972, The Institute for Research on Public Policy is a national organization whose independence and autonomy are ensured by the revenues of an endowment fund which is supported by the federal and provincial governments and by the private sector. In addition, the Institute receives grants and contracts from governments, corporations and foundations to carry out specific research projects.

The *raison d'être* of the Institute is threefold:

- To act as a catalyst within the national community by helping to facilitate informed public debate on issues of major public interest.
- To stimulate participation by all segments of the national community in the process that leads to public policy making.
- To find practical solutions to important public policy problems, thus aiding in the development of sound public policies.

The Institute is governed by a Board of Directors, which is the decision-making body, and a Council of Trustees, which advises the Board on matters related to the research direction of the Institute. Day-to-day administration of the Institute's policies, programs and staff is the responsibility of the president.

The Institute operates in a decentralized way, employing researchers located across Canada. This ensures that research undertaken will include contributions from all regions of the country.

Wherever possible, the Institute will try to promote public understanding of, and discussion on, issues of national importance, with clarity and impartiality. Conclusions or recommendations in the Institute's publications are solely those of the author and should not be attributed to the Board of Directors, Council of Trustees, or contributors to the Institute.

The president bears final responsibility for the decision to publish a manuscript under the Institute's imprint. In reaching this decision, he is advised on the accuracy and objectivity of a manuscript by both Institute staff and outside reviewers. Publication of a manuscript signifies that it is deemed to be a competent treatment of a subject worthy of public consideration.

Publications of the Institute are published in the language of the author, along with an executive summary in both of Canada's official languages.

L'entreprise telle que nous la connaissons, avec ses impératifs de rentabilité, serait-elle étrangère à la culture autochtone? L'entrepreneur amérindien, individu, famille ou collectivité, serait-il marginal? D'emblée, on serait porté à répondre par l'affirmative. Pourtant, grâce à leur esprit de solidarité et à leur sens de l'organisation, les autochtones se donnent d'ores et déjà les outils nécessaires à leur épanouissement économique et, ultimement, à leur autonomie. Le présent ouvrage vise à rendre compte d'une partie de ces réalisations. Il traite de l'entreprise autochtone et particulièrement de ses ressources les plus importantes: l'entrepreneur lui-même, sa famille, sa communauté de base.

Pour éclairer la question complexe de l'entrepreneuriat autochtone, les auteurs ont choisi trois terrains d'observation: Wendake, Mashteuiatsh et Mingan. À travers ces communautés, ils nous livrent une nouvelle vision des peuples amérindiens et montrent comment leurs entreprises présentent un modèle de gestion original. C'est là une contribution majeure des autochtones à l'affirmation de leur identité, à la société canadienne dans son ensemble et à la réflexion de tous ceux qui se préoccupent du développement économique dans le respect des consciences et des cultures.

Harold Bherer, titulaire d'un Ph. D. de l'Université libre de Berlin, enseigne au Département de management de l'Université Laval. Depuis plusieurs années, il s'intéresse aux nouvelles formes d'entreprise et aux différents modes d'entrepreneuriat collectif et individuel. Sylvie Gagnon a fait sa maîtrise en sociologie à l'Université Laval avant d'aller étudier le théâtre en Europe. Jacinte Roberge, titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université Laval, a travaillé comme professionnelle de recherche dans différents domaines reliés aux autochtones et au mouvement autogestionnaire.